

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

**ANALYSE DES MODÈLES D'AFFAIRES DES MÉDIAS TRADITIONNELS
FACE À LA MULTIPLICATION DES PLATEFORMES ÉLECTRONIQUES :
CAS QUEBECOR MEDIA INC.**

**MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES
(MBA-RECHERCHE)**

**PAR
SELMEN HORCHANI**

NOVEMBRE 2010

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

"It's tough making predictions, especially about the future" **Yogi Berra**

"L'entrepreneur est un homme dont les horizons économiques sont vastes et dont l'énergie est suffisante pour bousculer la propension à la routine et réaliser des innovations"

Joseph Schumpeter

REMERCIEMENTS

Le travail de rédaction d'un mémoire est une tâche très laborieuse exigeant beaucoup d'efforts de réflexion et de patience. Ce travail engage non seulement l'étudiant-chercheur, mais aussi ses proches, et ce, de façon quotidienne. Ainsi, mes remerciements les plus profonds vont d'abord à mon père et à ma mère, qui m'ont tellement encouragé et qui m'ont quotidiennement aidé dans mon parcours du MBA. Ce mémoire est le vôtre, assurément !

Mes remerciements s'adressent aussi à tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de ce projet de mémoire, en particulier mon directeur de recherche, M. Yves Rabeau, pour le formidable encadrement qu'il m'a apporté tout au long de l'élaboration de ce présent mémoire et pour ses hautes qualités humaines. Mes remerciements s'adressent également à chacun de mes professeurs du MBA, notamment M. Benoît Bazoge, Mme Mihaela Firsirotu et M. Yvon Allaire, pour la qualité de l'enseignement inculqué. Ils m'ont aussi transmis leur contagieuse passion pour le domaine de la stratégie des affaires. Merci enfin aux membres du jury pour le temps alloué à l'évaluation de ce mémoire, notamment Mme Andrée De Serres et Mme Soumaya Ben Leteifa.

Je remercie vivement celui qui m'a toujours soutenu financièrement, mon cher père Ameer. Merci d'avoir cru en moi depuis mon plus jeune âge.

Je ne saurais passer sous silence les échanges sociaux forts créatifs et les divers conseils dont j'ai bénéficiés au sein de l'UQAM et ailleurs.

Sachez que je suis immensément reconnaissant à chacun et à chacune. Tous les remerciements du monde ne sauraient rendre compte de ma gratitude à sa pleine et juste valeur!

Je dédie ce mémoire à mes chers parents, Ameer et Souad.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTE DES FIGURES.....	ix
RÉSUMÉ	xi
ABSTRACT	xiii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	6
1.1. LA NOTION DE MODÈLE D’AFFAIRES ET SES IMPLICATIONS	6
1.2. INNOVATION ET COOPÉTITION	12
1.2.2. La coopétition	18
1.3. LA NOTION D’ÉCOSYSTÈME ET SES CARACTÉRISTIQUES.....	23
1.3.1. La confrontation des industries différentes et la création de réseaux	29
1.3.2. L’écosystème : son utilité et son évolution.....	30
1.3.3. Place et influence du leader au sein de l’écosystème.....	32
1.4. CADRE CONCEPTUEL.....	33
1.4.1. Écosystème- Innovation- Coopétition.....	34
1.4.2. Cadre conceptuel.....	35
CHAPITRE II	
PERSPECTIVES DE RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE	38
2.2. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	38
2.2.1. La raison du choix d’une approche qualitative	38
2.2.2. La méthode d’échantillonnage	40
2.2.3. Collecte et analyse des données	41
2.2.4. Validité, fiabilité	42
2.2.5. Conclusion du chapitre « Perspectives de recherche et méthodologie »	43

CHAPITRE III	
ANALYSE DE L'INDUSTRIE DES MÉDIAS ET DE SES TENDANCES	44
3.1. NOUVEAU CONTEXTE DES MÉDIAS	44
3.2. CLASSIFICATION MÉDIATIQUE ET PRINCIPAUX INTERVENANTS	45
3.2.1. Les principaux acteurs au niveau de l'industrie de la télévision.....	48
3.2.2. La publicité : pilier de la radiodiffusion.....	55
3.2.3. Radiodiffusion et nouveaux médias	57
3.3. TENDANCES DANS LE SECTEUR DES MÉDIAS AU CANADA.....	60
3.3.1. L'état des lieux de l'industrie des médias	61
3.3.2. Les causes majeures derrière les changements dans le domaine des médias.....	63
3.3.3 L'évolution affectant le monde des médias	64
3.4. CUSTOMERIZATION.....	71
3.5. LA CONVERGENCE ET LES PLATEFORMES ÉLECTRONIQUES	73
3.5.1. Les différents types de plateformes	73
3.5.2. Tendance croissante de la radiodiffusion sur des plateformes non réglementées..	76
3.5.3. La standardisation et le réseautage au niveau de la chaîne de valeur	76
3.6. LA NOTION DE CONVERGENCE DANS LE CONTEXTE DES MÉDIAS	77
3.7. LA RÉGULATION ET SES ENJEUX.....	80
3.7.1 Le contenu canadien et les nouveaux médias	82
3.8. CONCLUSION DU CHAPITRE « ANALYSE DE L'INDUSTRIE DES MÉDIAS ET DE SES TENDANCES ».....	83
CHAPITRE IV	
ÉTUDE DE CAS : QUEBECOR MEDIA INC.....	84
4.1. L'HISTORIQUE DE QUEBECOR INC.	85
4.1.1. La décennie 1980	88
4.1.2. La décennie 1990	88
4.1.3. La décennie 2000	89
4.2. LA CONFIGURATION STRATÉGIQUE DE QUEBECOR INC.	92

4.3. LES ENTITÉS DE QMI	96
4.3.1. Vidéotron Ltée	96
4.3.2. Archambault.....	98
4.3.3. Nurun	98
4.3.3. Sun Media et Canoë	98
4.3.4. Groupe TVA	99
4.3.5. Vers un conglomérat de médias intégrés	100
4.3.6. Démarche de l'étude de cas	101
4.4. QMI ET LA GESTION DE L'INNOVATION	102
4.4.1. Le modèle d'affaires d'Archambault	102
4.4.2. Innovation au niveau des corps de métiers de QMi.....	104
4.4.3. La bloguemanía.....	105
4.4.4. De l'innovation vers la coopétition	105
4.5. LES COMPOSANTES DE L'ÉCOSYSTÈME DE QMI DÉBOUCHENT SUR DES LIENS COOPÉTITIFS	106
4.6. QMI DANS SON ÉCOSYSTÈME.....	108
4.6.1. Modeler son écosystème	108
4.6.2. Influencer la réglementation	110
4.6.3. Rôle du consommateur.....	117
4.6.4. Collaboration avec les universités.....	120
4.6.5. Les batailles syndicales.....	122
4.6.6. Conclusion du chapitre « Étude de cas : Quebecor Media »	122
CHAPITRE V	
CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS.....	123
5.1. L'INNOVATION OUVERTE ET QMI	124
5.2. LA COOPÉTITION ET QMI	125
5.3. L'ÉCOSYSTÈME DE QMI.....	125

5.4. CONCLUSIONS GÉNÉRALES	126
5.5. LA CONTRIBUTION DE RECHERCHE	131
5.6. LIMITE DE L'ÉTUDE	132
5.7. CONTRIBUTION DU MÉMOIRE	133
ANNEXES A	
DONNÉES SUR LES ENTREVUES	134
ANNEXES B	
POINTS SAILLANTS DES ENTREVUES	137
ANNEXES C	
GUIDE SUR LES ENTREVUES	139
BIBLIOGRAPHIE	142

LISTE DES TABLEAUX

Tableau.....	Page
Tableau 1.2: Exemples de stratégies innovatrices de rupture	17
Tableau 1.3 : Les défis des stades de développement de l'écosystème	26
Tableau 3.1 : Recettes publicitaires par média	58

LISTE DES FIGURES

Figure.....	Page
Figure 1.1 : Modèle d'affaires fermé vs ouvert	10
Figure 1.2 : Comment répondre aux innovations de rupture	15
Figure 1.3 : les différentes couches de l'écosystème	28
Figure 1.4 : Le passage de la compétition vers le collectivisme et vice versa.....	31
Figure 1.5 : Le cadre conceptuel.....	34
Figure 3.1 : Diagramme des plateformes d'exploitation de la radiodiffusion et des télécommunications.	47
Figure 3.2 : La part des revenus des acteurs dans le domaine de la télévision au Canada	50
Figure 3.3: Les revenus des radiodiffuseurs dans le domaine de la radio en 2008.....	51
Figure 3.4 : Revenus des services de télécommunication et pourcentage de croissance annuelle.	52
Figure 3.5: Évolution annuelle des revenus par segment de marché au niveau de l'industrie des télécommunications	53
Figure 3.6 : Les revenus estimés des radiodiffuseurs et des télécommunicateurs en 2008	54
Figure 3.7 : évolution des revenus publicitaires au Canada.....	56
Figure 3.8 : Évolution des revenus publicitaires par type de média	57
Figure 3.9 : Pourcentage d'abonnement des foyers par type de plateforme utilisé : comparaison entre 1996 et 2006	59
Figure 3.10 : L'ancienne logique «Push» et la nouvelle logique «Pull»	72
Figure 3.11: Les types de plateformes de radiodiffusion.....	74
Figure 4.1: Chronologie de l'évolution de Quebecor inc au cours du temps.....	86
Figure 4.2 : Modèle multifactoriel de l'organisation	91

Figure 4.3 : Les grandes filiales de Quebecor inc.....92

Figure 4.4 : QMi selon les sous-secteurs auxquels appartiennent ses filiales.....94

RÉSUMÉ

Cette étude traite de l'adaptation des modèles d'affaires des entreprises de médias traditionnels. L'objectif principal est de proposer un cadre empirique aux dirigeants des entreprises de médias traditionnels afin de les aider à tracer la meilleure trajectoire d'innovation dans un environnement aussi changeant que celui des médias.

En effet, l'industrie des médias est en pleine phase de transformation. Elle fait face à de nouveaux contextes concurrentiels et à des changements profonds de paradigmes. Ainsi, ce secteur compte en grande partie sur les revenus publicitaires, alors que ces derniers subissent une migration vers les plateformes électroniques. La rentabilité des médias traditionnels se trouve donc menacée. Ce mémoire tentera d'apporter des recommandations empiriques pour que les médias traditionnels s'ajustent au nouvel environnement concurrentiel. La question de recherche se résume comme suit :

« Quelles sont les stratégies des entreprises de médias traditionnels à mettre en place pour redevenir compétitives dans le nouvel environnement concurrentiel ? »

Afin de répondre à cette problématique, un cadre théorique particulièrement riche a révélé la pertinence de l'utilisation des trois concepts clés suivants : innovation, coopération, écosystème. En effet, les entreprises se trouvent dans un réseau appelé écosystème. À travers ce réseau, elles tissent des relations coopératives fonctionnelles (ou non fonctionnelles parfois) dans le but de favoriser des manœuvres stratégiques favorables à l'émergence d'une innovation ouverte ou encore d'une innovation en réseau.

Considérant ces changements, une application au cas Quebecor Media inc. (QMi), selon la méthodologie de l'étude de cas, a permis de comprendre dans un premier temps la situation de QMi selon le cadre conceptuel choisi et, dans un second temps, de déterminer les recommandations nécessaires pour améliorer la rentabilité du secteur des médias traditionnels.

La contribution de ce mémoire constitue essentiellement en une nouvelle manière de percevoir la relation qui devrait lier l'ensemble des médias traditionnels à l'ensemble des nouveaux médias, puisque la stratégie de complémentarité est un des garants de la survie des entreprises de médias intégrés. Ainsi, pour une entreprise de médias intégrés comme QMi, un des objectifs serait de garder une sorte d'homéostasie entre ses différentes filiales et ses différentes divisions dans un marché où il y a d'autres joueurs et d'autres concurrents majeurs. Ceci serait facilité si le suivi de la migration de la clientèle publicitaire des médias traditionnels vers les nouveaux médias était assuré. Ce succès pourrait être assuré en partie par la créativité et l'excellence du contenu fourni, québécois et canadien. Les blogues sur Internet ont certes beaucoup d'influence auprès des internautes, mais les télévisions et les journaux continuent d'assurer un certain niveau d'auditoire en raison de l'aspect professionnel qui entoure l'information diffusée.

Ces manœuvres stratégiques permettront de garantir la pérennité des médias traditionnels si l'aspect complémentaire entre les deux types de médias était considéré avec plus de rigueur, surtout que la réglementation canadienne en matière de radiodiffusion reste rigide face à un volet « Internet » sans frontières. Ainsi ces différentes stratégies permettront aux entreprises de médias traditionnels de redevenir compétitives dans ce nouvel environnement.

Enfin, étant donné les particularités de cette étude, il faut noter les quelques limites de ce mémoire, les contributions personnelles et les avenues de recherches possibles.

Mots clés : médias, nouveaux médias, médias traditionnels, modèles d'affaires, écosystème, coopération, innovation ouverte, plateformes électroniques.

ABSTRACT

This study deals with the business models that traditional media companies use to adapt. The main objective is to propose an empirical framework to the leaders of traditional media companies to help them chart the best path for innovation in the ever-changing media environment.

The media industry is undergoing a real transformation. It is facing a profound paradigm shift and, consequently, new competitive situations. The profitability of traditional media has been compromised, and they need to maintain advertising revenue while they migrate to electronic trading platforms. This thesis will attempt to provide empirical recommendations for traditional media that will allow them to succeed in the new competitive environment. The research question is as follows:

"What strategies should traditional media companies set up to remain competitive in the new competitive environment?"

This problem will be addressed through three key concepts: innovation, coopetition, and ecosystem. Indeed, companies find themselves in a network called an ecosystem. Through this network, they develop functional—or, in some cases, non-functional—coopetitive relationships in order to promote strategies conducive to open innovation or innovation in networking.

To consider these changes, the application case is Quebecor Media Inc. (QMI). The methodology of the case study provides insight into the situation at QMI with the chosen conceptual framework and also helps recommend how to make the traditional media more profitable.

This paper suggests a strategy of complementarity as a new way of understanding the relationship that should bind all the traditional media to the new media. Such a strategy is one of the guarantors of the survival of integrated media companies like QMI. Thus, for an integrated media company like QMI, one goal would be to keep a homeostasis between its various subsidiaries and divisions in a market where there are other major competitors. This would be facilitated by monitoring the migration of customers from traditional media to new media. This success could be ensured in part by the creativity and excellence of the content provided by Quebec and Canada. Internet blogs certainly have a lot of influence, but TV and newspapers continue to maintain a certain level of audience because the information that is provided looks professional.

These strategic maneuvers would ensure the sustainability of traditional media if Canadian regulators considered the complementary aspect between the two media types more rigorously, especially when broadcasting is facing competition from the "Internet without borders." These different strategies would enable traditional media companies to remain competitive in this new environment.

Finally, given the specificities of this study, we must note limitations of this brief, personal contributions, and possible future avenues of research.

Keywords: Media, new media, traditional media, business models, ecosystem, co-opetition, open innovation, electronic platforms.

INTRODUCTION

L'existence et la pérennité des médias traditionnels sont de plus en plus menacées par l'arrivée de nouveaux types de médias. Cette recherche a comme premier objectif de proposer des configurations de modèle d'affaires performantes pour les médias traditionnels. Elle vise également à faire ressortir les déterminants visant à améliorer la rentabilité des entreprises des médias traditionnels au Canada. La partie empirique du mémoire porte sur le cas des médias au Canada. Le choix de Québecor Média inc. a été retenu pour l'étude, car il s'agit de l'entreprise leader dans le domaine des médias au Canada. Peu de recherches ont été élaborées dans ce domaine, ce qui rend l'apport théorique de ce mémoire particulièrement intéressant. Mais la contribution est également managériale, car les modèles identifiés pourront aider les dirigeants des entreprises à surmonter les défis actuels.

PROBLÉMATIQUE

La problématique de ce mémoire est : comment doivent être orientées les stratégies des entreprises de médias traditionnels pour être en harmonie avec leur environnement ? L'industrie des médias est en pleine phase de transformation ; elle fait face à de nouveaux contextes concurrentiels et technologiques et à un changement profond de paradigmes. Plus particulièrement, l'arrivée d'Internet (Web 2.0) à travers les communautés MySpace et YouTube ont créé une nouvelle concurrence et de nouveaux défis aux médias traditionnels. De plus, l'ouverture de la concurrence sur les moyens de transport et les innovations technologiques en télécom ont changé la nature des marchés. Notamment, l'éclosion de la technologie mobile, un peu tardive au Canada, pour différentes raisons, vient poser d'autres défis pour les médias.

OBJECTIFS

L'objectif de ce mémoire est de déterminer l'adaptation des modèles d'affaires des entreprises de médias selon les apports théoriques suivants : l'écosystème de l'entreprise, l'innovation et la coopération.

Les apports théoriques permettent de dévoiler les points suivants :

- L'écosystème servira à décrire les phénomènes entourant les entreprises de médias traditionnels (le quoi de cette étude ?).
- L'innovation servira à expliquer ces phénomènes (le pourquoi ?).
- La coopération permettra de comprendre ces phénomènes (le comment ?).

TENDANCES

Le monde des médias est directement influencé par l'arrivée d'Internet, dont la première vague n'a pas été aussi influente que la seconde. On constate que l'emploi d'Internet à haut débit ainsi que l'arrivée de nouveaux outils de communications ont donné la chance aux utilisateurs de s'approprier le contenu et de manière gratuite, dans la majorité des cas. Par ailleurs, ce contenu sur lequel la plupart des médias traditionnels faisaient leurs marges essentiellement sous forme de publicité, a échappé à leur contrôle à cause d'Internet. Ils doivent faire face à une fragmentation de la publicité, dont une partie se retrouve en ligne filaire ou mobile.

Quant à ceci, les entreprises de médias se trouvent confrontées à de nouvelles réalités au niveau de leur industrie, qui les poussent à s'adapter à ces nouveaux paradigmes.

Les consommateurs, de leur côté, se sont adaptés à cette réalité et ont modifié leur rapport à la consommation. La tendance nouvelle vis-à-vis du consommateur réside dans le fait qu'il y a divers points qui caractérisent sa nouvelle manière de consommer :

- **La mobilité** : Le consommateur est maintenant capable d'avoir accès à différents types de données quel que soit l'endroit où il se trouve. Il n'y a plus de contrainte spatioculturelle. Le rapprochement entre les télécommunications et la radiodiffusion, la téléphonie IP et la téléphonie mobile permettent ainsi aux consommateurs d'être de plus en plus connectés à l'information qu'ils souhaitent avoir, et ce, de manière plus fréquente.
- **L'interactivité** : Le consommateur a un nouveau rôle actif ; il ne reçoit plus l'information uniquement de manière passive, mais il y contribue à travers les blogues et la publication de musique, de vidéo et de reportages.
- **La programmation sur demande** : Les nouveaux médias tels que YouTube ou Google permettent au consommateur de choisir l'information qu'il cherche, permettant d'éviter les publicités imposées aux auditeurs lors de la visualisation des émissions de télévision ou autre. Le consommateur se trouve ainsi libre de se rendre directement vers le contenu qui l'intéresse.

Par ailleurs et particulièrement au Canada, les différents intervenants, surtout ceux qui sont régis par les réglementations en vigueur sur les médias, se retrouvent menottés par ces mêmes réglementations, puisque les nouveaux acteurs qui attaquent sur le terrain des médias ne sont pas régis par les réglementations sur les médias et frappent de plein fouet les entreprises des médias traditionnels.

PLAN DU MÉMOIRE

Ce mémoire s'articule de la façon suivante : le premier chapitre sera consacré à la revue de la littérature ; il présentera les définitions des concepts clés de l'étude. Il s'agit, entre autres notions, de celles de modèle d'affaires, d'innovation, de coopération et de la notion écosystémique.

Les deuxième et troisième chapitres porteront respectivement sur la méthodologie de recherche et l'industrie des médias. Le quatrième chapitre sera destiné à l'analyse de l'entreprise Quebecor Media inc. Quant au chapitre 5, il sera consacré aux analyses et aux discussions concernant le secteur des médias par l'entremise d'une étude de cas, soit celui de Quebecor Media inc.

Au niveau de la revue de la littérature, l'étude de cas permettra de discerner les éléments importants à intégrer dans l'élaboration d'un modèle d'affaires d'une entreprise de média. L'analyse du cas Quebecor Media inc. permettra de dégager les points en déphasage avec la réalité de l'environnement. Des solutions seront par la suite proposées selon la méthodologie de recherche prédéterminée. Il faut noter aussi qu'il y a absence de recherche consistante par rapport aux modèles d'affaires des entreprises de médias traditionnels et par rapport à leurs évolutions. Ainsi, l'apport de ce mémoire est d'une importance réelle pour l'avenir des entreprises de médias traditionnels.

CONTRIBUTION

De façon globale, par rapport au fait qu'il y a des changements profonds au niveau des paradigmes, nous proposons une solution à double volet :

- Les entreprises de médias doivent changer partiellement ou en profondeur leurs modèles d'affaires afin de combler la demande de la clientèle et hausser leur rentabilité.
- Il faudrait que le régulateur assouplisse la rigidité vis-à-vis de l'industrie médiatique malgré qu'elle ait fait ses preuves dans le passé. La principale fonction du régulateur sera alors de contrôler le respect de l'éthique et des bonnes mœurs ainsi que de la vie privée.

À la fin de ce mémoire, seront proposées de nouvelles solutions qui permettront d'assurer l'avenir du secteur des médias. Il appert que la réglementation, particulièrement au Canada, peut causer une entrave à l'avancement et au progrès des firmes des médias, si un changement important dans les lois en vigueur n'est pas considéré. Pour les firmes

canadiennes de médias, surtout les plus traditionnelles d'entre elles, le déclin est à envisager si les réglementations ne deviennent pas moins rigides. Un secteur tel que celui des médias, qui fait partie de la souveraineté canadienne, doit évoluer à travers de nouvelles normes, entravant de moins en moins les firmes dans leurs activités, de sorte que la demande pour une réforme en profondeur des réglementations en vigueur se fait de plus en plus pressante.

Les entreprises de médias sont dans l'obligation de changer leur système stratégique (modèle d'affaires) pour être en mesure de s'adapter aux réalités du marché. Les entreprises médiatiques leaders tel que Québecor média doivent trouver des solutions de rechange pour le Canada en créant un « Facebook » ou un « YouTube » canadien qui dépasserait les frontières canadiennes et irait conquérir le monde.

CHAPITRE I

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans ce qui suit, il importe de définir la notion de modèle d'affaires. Cette notion ne cesse d'être corrélée aux secteurs technologiques. Ce chapitre a pour objectif d'introduire la notion de modèle d'affaires, de définir et d'identifier les liens entre l'innovation et la coopération et, enfin, de présenter la notion écosystémique.

1.1. La notion de modèle d'affaires et ses implications

Il est à noter, tout d'abord, que la notion de système stratégique est définie par (Ben Letaifa et Rabeau, 2004) de la manière suivante :

« Les différents mécanismes de production et de mise en marché et les relations stratégiques avec les partenaires permettant à une firme, à travers une proposition de valeur faite aux clients, de créer de la valeur ajoutée pour les clients et les actionnaires ou propriétaires de celle-ci ».

Dans la littérature, plusieurs auteurs ont tenté de définir la notion de modèle d'affaires. Osterwalder (2004), explique la notion de modèle d'affaires de la manière suivante : d'abord, il le décrypte en deux portions «Affaires » et «Modèle ». Ainsi, « Affaires » se réfère à toute activité d'achat ou de vente de biens ou de service ; il pourrait s'agir d'une entreprise ou d'un individu. La notion de « Modèle » constitue, quant à elle, une représentation miniaturisée d'un objet physique ou une simple description de ce même objet.

Plusieurs concepts s'entrecoupent et se complètent par rapport à la notion de stratégie des entreprises en général. Il s'agit en particulier des notions suivantes : les plans d'affaires, les stratégies des entreprises, les modèles d'affaires, les processus stratégiques, la génération des revenus. La suite de l'analyse permettra de comprendre plus en profondeur la notion de modèle d'affaires et d'éclaircir les bases entourant cette notion.

Selon Osterwalder (2004), le modèle d'affaires d'une entreprise est le résumé des fonctions suivantes : comment l'entreprise achète-elle, comment crée-t-elle les produits ou services dans un but de les vendre, et comment vend-t-elle? Il est vrai que la liaison et la distinction entre la notion de modèle d'affaires et celle de stratégie restent floues. Mais en se référant à la littérature et dépendamment des auteurs, la notion de modèle d'affaires reste une concrétisation de la stratégie (Osterwalder, 2004). La liaison entre la stratégie et la notion de modèle d'affaires demeure toutefois confuse. Gordijn et *al* (2000) précise quant à lui que la notion de modèle d'affaires signifie la création de valeur de la part de l'entreprise, alors que le terme stratégie de l'entreprise n'est que le reflet des activités quotidiennes de cette dernière.

Quelques auteurs (Jouison et Verstraete, 2007) précisent que la notion de modèle d'affaires a été surtout utilisée dans la construction des entreprises technologiques et qu'il s'agit d'une notion dont l'utilisation reste assez nouvelle. Il faut préciser qu'à ses débuts, la notion de modèle d'affaires a été principalement utilisée pour présenter les firmes technologiques lors de l'octroi de crédits de la part des institutions financières. En effet, la notion de modèle d'affaires permettait de donner un volet nouveau et révolutionnaire pour la nouvelle firme technologique. Il faut préciser aussi que la mise en valeur de cette notion a été tardive et ce n'est que plus tard qu'elle a commencé à être utilisée. Les entreprises de nouvelles technologies nécessitaient une nouvelle mise en valeur par rapport aux entreprises traditionnelles pour que leurs financements soient possibles. Les modèles d'affaires ont ainsi été utilisés activement pour la présentation de ces entreprises (Lecoq et *al*, 2006).

Plusieurs critiques ont été adressées à la notion de modèle d'affaires, notamment celle de Moriss et *al*, (2002). La notion de modèle d'affaires n'incorpore pas les différents éléments qui peuvent être cruciaux pour les entreprises. Il s'avère que la notion de modèle d'affaires

est influencée aussi par ces différents éléments ; il pourrait s'agir des facteurs économiques, de la nature du marché et de la spécificité de l'offre, des stratégies de la concurrence, des particularités de production de l'entreprise, etc. D'ailleurs, durant son histoire, la notion de modèle d'affaires a été remise en cause plusieurs fois et spécifiquement lors de la crise des entreprises « dot.com » (Lecoq, 2006) : le fondement même du modèle d'affaires a été critiqué et ses postulats ont été remis en cause. La notion de modèle d'affaires a été critiquée car elle ne prenait pas en considération les facteurs exogènes ou endogènes de l'entreprise, tels que l'évolution de l'offre ou les spécificités internes de l'organisation (Moriss et *al*, 2002). Ce n'est que plus tard que ces critiques ont été dépassées et que la notion de modèle d'affaires a été revalorisée en intégrant la notion systémique dans l'explication du modèle d'affaires (Desmarteau et Saives, 2008). En effet, plusieurs auteurs tels que Magretta (2002) ont montré que le but ultime d'un modèle d'affaires consiste en la concrétisation de la situation du système dans lequel opère l'entreprise, dans une manière d'agir de l'entreprise ; ceci permet à l'entreprise d'être en harmonie avec son environnement et d'assurer sa survie. Plus tard, Osterwalder (2004) et Chesbrough (2006), ont précisé que les réalités de l'entreprise et sa capacité à gérer et à comprendre son environnement ainsi que sa relation avec ses clients, entrent dans une approche systémique qui est expliquée par la notion de modèle d'affaires. Chesbrough (2006) va plus loin en expliquant que l'entreprise n'est pas seulement dans l'obligation de créer de la valeur, mais de se doter aussi de moyens lui permettant de connaître où réside la création de valeur. Chesbrough (2007) explique que la création de valeur nécessite la présence au sein de l'entreprise de moyens humains et matériels qui permettent la création de cette valeur. Il ne s'agit pas de simples moyens, mais plutôt de moyens distinctifs face à la concurrence ; ceci est le seul moyen pour l'entreprise de pouvoir se distinguer de ses rivaux et faire preuve d'une certaine créativité. Chesbrough (2007) montre aussi que l'« *Open Business Model* » est un moyen de créer et d'intégrer la valeur au sein de l'entreprise, ce qui fait en sorte que cette notion est intimement liée aux secteurs technologiques. Également, Allaire et Firsirotu (2004) précisent que les entreprises qui périclitent n'ont pas pris en considération le volet systémique des entreprises.

Ainsi, la vision du modèle d'affaires à travers une approche systémique donne plus de possibilité de compréhension de la valeur que peut apporter un modèle d'affaires. Tout d'abord, il faudrait signaler que l'approche systémique a été mise en valeur grâce à l'apport de plusieurs auteurs dont Norbert Wiener et Warren MacCulloch, ses fondateurs, en passant par Bertalanffy (1968) et Rouleau (2007). Cette théorie explique qu'il existe plusieurs éléments en interrelations et qu'il existe un choix d'avoir un système fermé ou un système ouvert. Le point commun réside toutefois dans l'existence d'échanges avec l'environnement. La différence majeure entre un système fermé et un système ouvert est le fait que, pour un système fermé, ce sont les spécificités initiales qui sont déterminantes pour la situation finale, alors que dans le cas d'un système ouvert, c'est tout à fait le contraire qui se produit. Dans un système fermé, en raison de l'inexistence d'interaction avec l'extérieur, les données initiales sont les seules à produire un effet déterminant sur la situation finale. Pour un système ouvert, ce sont les données initiales, en plus des données environnementales, qui déterminent la situation finale. Concrètement, si l'entreprise opte pour un système ouvert, ce sont les fonctions de l'entreprise, en plus des relations avec son environnement extérieur, tels que les alliances et les partenariats, qui déterminent la situation finale de l'entreprise. Alors que si l'entreprise opte pour un système fermé, ses spécificités internes ainsi que ses fonctions sont les seules déterminantes de la situation finale dans laquelle elle va se retrouver ; s'auto-enfermer sur elle-même ne permet pas à l'entreprise de se développer. L'enfermement de l'entreprise sur elle-même pouvait se justifier auparavant au niveau du secteur pharmaceutique, où les entreprises géraient une seule molécule. Toutefois, avec la gestion de plusieurs centaines de molécules, les entreprises pharmaceutiques sont obligées d'ouvrir leur modèle d'affaires et de partager les tâches. Plus encore et par rapport au secteur des médias, il est devenu impératif pour les entreprises de s'ouvrir sur leur environnement et de bien vouloir coopérer avec les parties prenantes de cet environnement afin de créer, ensemble, de la valeur ajoutée. Cette dernière idée sera développée de manière plus claire dans les sections qui suivent.

La notion de modèle d'affaires ouvert a montré son efficacité et son efficacité dans un contexte de changement technologique rapide. Chesbrough (2007), a montré que l'entreprise peut bénéficier de technologies et d'expertises externes afin de développer des produits et des services au niveau interne. Cette alliance entre les firmes à laquelle appelle Chesbrough est critiquée par Allaire et Firsirotu (2004) en raison de la naissance de conflits qui peut surgir entre les différents partenaires. Néanmoins, les avantages du « *Open Business Model* » présentés par Chesbrough (2007) montrent la différence au niveau des coûts et des revenus supportés par chacune des théories (figure ci-dessous) tout en insistant sur le fait que l'« *Open Business Model* » ne doit pas porter sur l'activité principale de la firme, c'est-à-dire son champ d'activité principal ; en terme stratégique, il s'agit de la « *Core* » de compétence de l'entreprise en question.

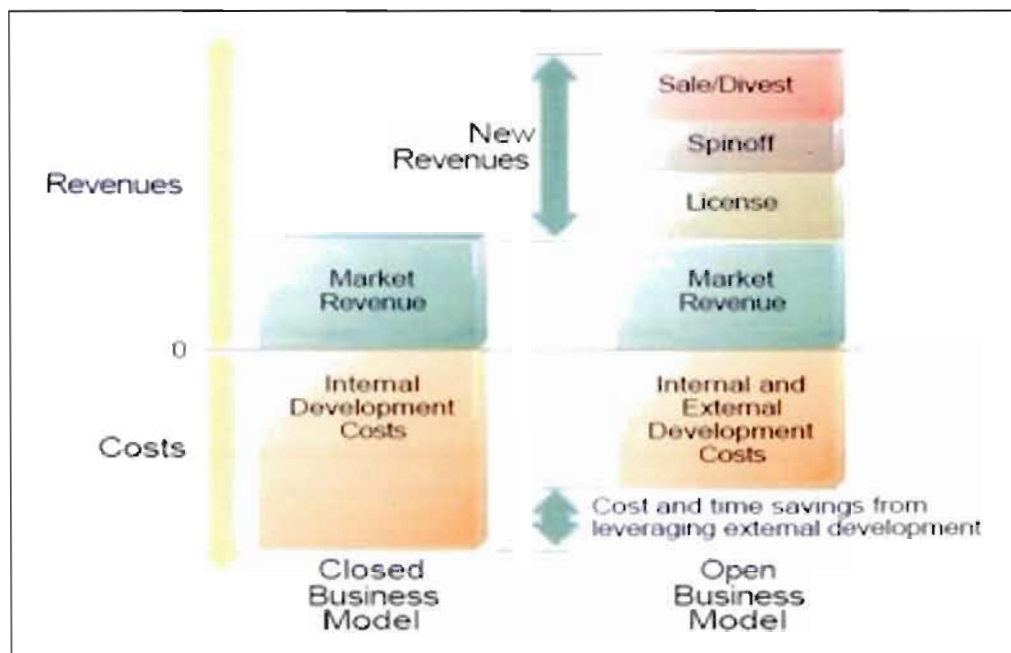


Figure 1.1: Modèle d'affaires fermé vs ouvert

Source : Adaptée de (Chesbrough, 2007, p.24) : Le modèle d'affaires ouvert versus le modèle d'affaires fermé

La figure 1.1 explique la différence entre les avantages au niveau des coûts et des revenus entre un modèle d'affaires ouvert par rapport à un modèle d'affaires fermé. Le passage à un modèle d'affaires ouvert favorise l'innovation en réduisant le coût et le temps de développement de nouveaux produits. Par ailleurs et pour expliquer la notion de dégroupement, plusieurs entreprises, après avoir choisi le chemin de l'intégration, tels que Aol et BCE, ont décidé d'aller à contre-courant de cette politique, consistant à assoir une politique de divers fournisseurs. Par exemple, plusieurs entreprises offrent des contenus spécifiques et offrent des valeurs particulières au niveau de la chaîne de valeur. Ces entreprises n'appartiennent pas aux domaines médiatiques de manière précise, mais permettent de donner des avantages aux entreprises de médias.

Finalement, la notion de modèle d'affaires a été expliquée de plusieurs manières différentes. Il faut noter aussi qu'elle a servi dans des contextes différents tout au long des changements auxquels ont fait face les entreprises. Lors de l'expansion des entreprises « dot.com », par exemple, la notion de modèle d'affaires a été utilisée pour la recherche de fonds et ces entreprises ont été présentées comme concrétisant des tendances nouvelles et ne pouvant être expliquées que par la notion de modèle d'affaires. Globalement, la notion de modèle d'affaires est un nouveau concept dont l'utilisation a montré son efficacité et son efficience, surtout dans le cadre de changement technologique. Dans le même ordre d'idées, Rabeau (2004) explique que la modélisation sous une nouvelle forme de modèles d'affaires dans plusieurs secteurs de l'économie est l'un des effets majeurs de la transformation et de la révolution Internet. La notion de modèle d'affaires dans le traitement du marché médiatique est utilisée car il s'agit d'un marché affecté de manière intense par les changements technologiques. Après avoir abordé les tendances du secteur et l'explication du modèle d'affaires, il importe de décrire la notion de coopétition, qui demeure une pierre angulaire sur laquelle doivent reposer les stratégies des entreprises de médias traditionnels. Étant donné que la notion de coopétition résulte de l'innovation, cette notion sera décrite ci-après.

1.2. Innovation et coopétition

1.2.1. L'innovation

1.2.1.1. Définition et importance de l'innovation

L'innovation a été conceptualisée de différentes manières et étudiée sous diverses perspectives.

Daft (1982) et (Damanpour et Evans, 1984) définissent l'innovation comme étant *« l'adoption d'une idée ou d'un comportement nouveau pour une organisation que ce soit un système, une politique, un programme, un outil, un processus, un produit ou un service¹ »*.

Dès 1930, dans sa théorie de l'évolution économique, Schumpeter montrait le rôle déterminant de l'innovation dans l'impulsion du système économique. L'innovation vient briser les circuits routiniers de la production et de la consommation et augmente ainsi la productivité. L'innovation a la force d'être en même temps une destruction créatrice : elle contribue à la fois à la croissance et à la crise, ce qui crée des cycles ou vagues schumpétériennes.

L'innovation est l'essence même de l'évolution des entreprises des médias traditionnels, d'autant plus que le secteur est en train de prendre de nouvelles formes et de nouvelles configurations. Dans cette section, il importe de préciser le lien qui existe entre l'innovation et les modèles d'affaires des entreprises de médias.

L'économie en général et le domaine des médias en particulier ont subi des transformations importantes grâce à deux points : à savoir la concurrence et les technologies Internet. La révolution numérique influe de façon croissante sur la façon, pour les entreprises, de générer les gains ainsi que les façons de faire sur le plan de l'économie. Par ailleurs,

¹ Traduction libre

l'industrie des médias et les industries qui s'y rattachent ont subi des changements importants et il s'avère difficile de cerner vers où se dirige l'évolution du secteur. Rabeau (2004) précise que « *...les innovations majeures empruntent des parcours difficiles à prévoir et s'échelonnent sur des décennies avant d'avoir leur plein effet* ». C'est exactement le cas de l'industrie des médias, dont l'évolution ne se dessine pas encore de manière claire. Il sera de mise, à la fin de ce mémoire, de cerner les points saillants de l'innovation par rapport au secteur des médias. Les entreprises de médias traditionnels devraient ainsi incorporer ces points saillants dans leurs modèles d'affaires.

Il faut préciser que ces constatations ne facilitent pas la tâche de la recherche de modèle d'affaires pour les entreprises de médias et de la mise en place de critères déterminants et efficaces pour les moyens et les longs termes.

1.2.1.2. Faire face aux innovations de rupture

De manière plus pragmatique, il existe des solutions pour faire face aux innovations de rupture. Rappelons que les innovations de rupture sont des innovations qui viennent complètement changer la technologie précédente. Ainsi, Rabeau (2004) propose des solutions pour faire face aux innovations de rupture. Il explique que l'entreprise doit agir de manière prudente face à ce genre de situation. Tout d'abord, il s'agit de détecter le comportement des compagnies leaders et, par la suite, choisir entre deux options : les attaquer directement ou ignorer leurs stratégies de rupture. Dans certains cas, l'entreprise pourrait contourner les attaques des stratégies innovatrices de rupture en se focalisant sur ses créneaux traditionnels. Mais elle peut agir selon une autre option, soit celle d'attaquer aussi sur les deux champs de bataille, en adoptant la stratégie innovatrice et en gardant ses créneaux traditionnels. Cette dernière option nécessite des moyens et une expertise qui permettent de contourner l'attaque des nouveaux entrants de manière efficiente. Selon Christensen (2002), les caractéristiques des stratégies innovatrices, dans le cas d'innovations de rupture, sont les suivantes :

1. Prendre racine et s'établir dans l'innovation de rupture.
2. Mettre en place un système permettant la réussite de l'innovation.

3. Tirer profit des capacités et de l'expertise de la firme.
4. Bouleverser les concurrents et non les clients.

Les entreprises de médias disposent ainsi d'une panoplie de stratégies en fonction du contexte auquel elles font face et du mode d'attaque qu'elles veulent adopter.

Les stratégies innovatrices de rupture adoptées par différentes entreprises dans différentes industries sont des moyens pour contrecarrer l'effet de ces innovations de rupture. Il est clair que quelques-unes de ces entreprises étaient à l'origine de ces innovations de rupture et qu'en général, les entreprises doivent agir face à ces innovations de rupture qu'elles soient à l'origine de ces innovations de rupture ou non. Les auteurs Constantinou et Constantinou (2003) ont expliqué de manière plus élaborée la manière dont les entreprises doivent agir face aux innovations stratégiques de rupture. La figure ci-dessous montre le « comment » de cette situation.

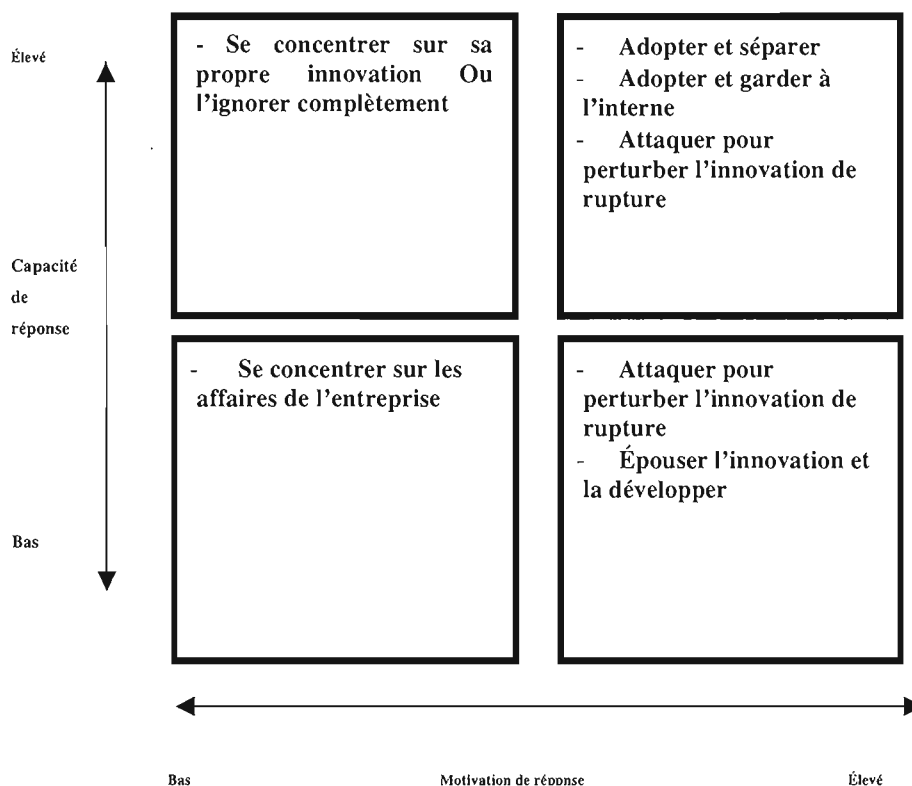


Figure 1.2 : Comment répondre aux innovations de rupture

Source: adaptée de Constantinos D.C. & Constantinos C.M (2003)

Cette figure prend en considération l'aptitude de l'entreprise à faire face à l'innovation de rupture et sa motivation réelle face à ce phénomène. Plusieurs stratégies sont envisageables. Il s'agit d'aller vers l'innovation ou de l'ignorer, mais il y a des situations à mi-chemin où l'entreprise pourrait garder sa position dans ses affaires traditionnelles et faire introduire doucement l'innovation en question. En ce sens, plusieurs autres auteurs parlent de combinaison entre les anciennes et les nouvelles technologies. Thomke (2001) explique que l'entreprise doit éviter de remplacer rapidement une vieille technologie par une nouvelle, car il se crée alors un creux de rentabilité. En effet, une nouvelle technologie peut combler entre 70 à 80 % de la performance de l'entreprise, tandis que l'ancienne technologie couvre seulement les trois-quarts des fonctionnalités demandées par les consommateurs, ce qui

légitime le choix de garder l'ancienne et la nouvelle technologie. Ainsi, pour créer de nouvelles occasions pour l'innovation en question, l'entreprise peut utiliser la nouvelle et l'ancienne technologie. Le temps optimal pour transiter de l'une vers l'autre est lorsque le taux de performance est le même pour les deux. De cette manière, l'entreprise profite de l'ancienne et de la nouvelle technologie en obtenant des gains issus des deux technologies. Qu'en est-il par rapport au secteur des médias ? Une analogie pourrait être établie par rapport aux propos de Thomke (2001). L'entreprise pourrait garder la distribution traditionnelle de ses contenus tout en créant une nouvelle manière d'atteindre sa clientèle, que ce soit à travers des plateformes électroniques ou par l'entremise d'autre support. L'idée consiste à ne pas éliminer la technologie traditionnelle au détriment de la nouvelle. Plusieurs entreprises de médias ont opté pour ce partage, mais l'efficacité du modèle d'affaires nécessite d'autres critères et d'autres outils qui seront déterminés à la fin de ce mémoire.

Afin d'expliquer de manière plus pragmatique la notion d'innovation de rupture, il est de mise de présenter des stratégies d'innovation à travers des exemples réels. Le tableau ci-dessous donne quelques exemples de stratégies de rupture innovatrices.

Tableau 1.1: Exemples de stratégies innovatrices de rupture

Industries	Stratégie d'innovation	L'innovateur
La vente au détail	Distribution en ligne	Amazon.com
L'industrie des ordinateurs	Vente d'ordinateurs directement aux consommateurs	Dell
L'industrie de l'automobile	Vente personnalisée de voitures	Smart (Daimler-Chrysler)
L'industrie bancaire	Le <i>banking</i> direct (en ligne)	Ebay et son nouveau système <i>Bill me later</i> (dépassé la notion de carte de crédit) ²
L'industrie du Stock Exchange	Le commerce en ligne	Ebay et sa plateforme électronique de vente

Source : Rabeau (2004), adapté de Constantinos D.C & Constantinos C.M.

C'est le cas d'entreprises qui maintiennent leurs activités au niveau de l'ancien créneau et qui, en même temps, mettent l'effort nécessaire pour réussir dans le nouveau créneau. Il s'agit d'intégrer dans le modèle d'affaires de l'entreprise toutes ces données pour que l'entreprise ne perde pas l'occasion de participer dans des créneaux futurs valorisés par le secteur.

Par la suite, l'analyse expliquera la notion de coopétition qui résulte de l'innovation.

² <http://money.cnn.com/2008/10/06/technology/ebay-bill-me.fortune/index.htm>

1.2.2. La coopétition

1.2.2.1. Origines de la coopétition

Auparavant et selon Khandwalla (1981), il existait trois points utilisés pour dépasser la concurrence : *le prix, la promotion et le produit*. Ainsi, si une entreprise désirait dépasser la concurrence, il lui fallait créer un lien harmonieux entre ces trois dimensions. Néanmoins, de nos jours, des changements majeurs ont affecté les relations entre les concurrents. Les entreprises ne pourront plus se baser seulement sur ces trois critères pour ne pas faire faillite et disparaître. De plus, les changements technologiques rapides ont créé un environnement turbulent. Le raisonnement d'antan et les stratégies adaptées perdent de leurs pertinences du moment où les entreprises sont confrontées à un environnement turbulent (Emery et Trist, 1965). Ceci est tout simplement vrai du moment où il devient difficile, de nos jours, de cerner la direction réelle des changements pouvant avoir lieu. Par conséquent, les entreprises de médias se retrouvent au cœur de cette problématique, puisque le fait de considérer l'environnement extérieur de l'entreprise dans toutes ses dimensions devient obligatoire pour rester à l'affût des changements et des évolutions permettant d'assurer l'avenir de l'entreprise.

Les vieilles solutions consistant à miser uniquement sur des stratégies de prix ou de promotion sont dépassées, tout simplement parce qu'elles ont leurs limites et qu'elles ne peuvent causer que des retards par rapport à la satisfaction des besoins des consommateurs. Baser la stratégie sur le prix, la promotion et le produit est devenu obsolète. Le management stratégique a évolué vers d'autres manières de gérer la turbulence de l'environnement.

Depuis les débuts du management stratégique, deux paradigmes se sont opposés. Le paradigme concurrentiel, selon lequel la survie d'une firme dépend de sa capacité à développer des avantages concurrentiels créateurs de valeur (D'Aveni 1995; Hill 1990), et le paradigme relationnel, qui met l'accent sur la coopération. Selon cette approche, la firme renforce sa compétitivité en développant des alliances stratégiques et des réseaux (Dyer et Singh 1998). Ces deux paradigmes se sont longtemps opposés. Toutefois, pour certains

auteurs (Bengtsson et Kock, 1999; Hamelet al. 1989; Nalebuff et Brandenburger 1996), les firmes ont plutôt intérêt à rechercher les avantages de la compétition et de la coopération. Cette stratégie est connue sous le nom de coopétition.

1.2.2.2. Définitions de coopétition

Il s'agit d'une stratégie qui n'est pas nouvelle et à laquelle les entreprises de médias doivent accorder plus d'importance afin de ne pas périr.

Brandenburger et Nalebuff (1996) ont été parmi les premiers à évoquer la notion de coopétition. Ils définissent la coopétition comme étant une situation de coopération et de concurrence.

Selon Battista Dagnino (2007) :

« La coopétition n'est ni une extension des théories de la compétition, ni une extension des théories de la coopération. Elle est définie comme un système d'acteurs qui interagissent sur la base d'une congruence partielle des intérêts et des objectifs ».

Baumard (2007) définit quant à lui la coopétition de la manière suivante :

« Les situations dites « coopétitives », deviennent la logique dominante de plusieurs secteurs industriels. Leur particularité commune est d'entraver une stratégie indépendante et discrétionnaire d'innovation en contraignant les firmes à partager l'exploration et/ou l'exploitation d'actifs critiques avec des firmes concurrentes. Cette nouvelle « coopétitive » pose la question de l'adaptation des stratégies d'innovation des grandes firmes pouvant leur permettre de maintenir leur place dans le jeu coopétitif, sans perdre leur capacité individuelle d'innovation ».

Cette nouvelle approche constitue une cassure par rapport aux vieilles notions des écoles de la stratégie faisant distinguer l'entreprise de ses concurrents et gardant l'idée que c'est toujours l'entreprise, par l'entremise de son conseil d'administration, qui formule sa stratégie.

Toujours selon Baumard (2007), les situations de coopération ne sont pas des sources de contraintes ou de paradoxes, mais mènent à une génération d'idées co-construites des futurs environnements de l'entreprise. Ceci nécessite toutefois la mise en place de processus coopératifs et exogènes. Plus encore, l'auteur note que les environnements coopératifs sont la source d'une panoplie de connaissances asymétriques dans des environnements ouverts où la coopération et la concurrence sont simultanées.

Quant à Starbuck (1995), il considère aussi que la coopération est un moteur pour l'innovation. En effet, la coopération pourrait être un moyen efficace de canalisation des innovations trouvées, ceci en accentuant de manière intentionnelle (de la part des dirigeants) la créativité organisationnelle, en poussant l'entreprise vers l'innovation par le biais de la coopération. L'auteur souligne les conséquences négatives pour les firmes qui s'enferment dans le cadre cognitif de leurs dirigeants et récoltent un cycle routinier et non efficient de l'amélioration de l'innovation en bloquant la coopération. Pour l'auteur, cette vision centrée sur l'entreprise est due à la volonté des dirigeants de voir les variations de l'innovation comme un pur produit de leurs systèmes.

Ainsi, pour faire valoir la communication entre l'interne et l'externe, il faut citer d'autres auteurs qui en montrent l'importance. Selon Badal (2005), les avantages concurrentiels durables sont le fruit de la régénération de l'intérieur de la firme par l'extérieur de la firme. Les rigidités perceptuelles intérieures ne sont changées que si le courant extérieur vient nourrir une nouvelle perception pragmatique et moins théorique de la notion d'innovation. De manière plus explicite, le suivi et la construction d'une innovation nécessite l'effort commun de plusieurs entreprises puisqu'essayer d'innover seulement de l'intérieur de la firme met l'entreprise dans une opacité perceptuelle qui ne pourrait être dépassée sans l'intervention de l'extérieur de la firme. Enfin, il appert que la conciliation entre l'intérieur et l'extérieur de la firme suppose une collaboration entre l'intérieur et l'extérieur de la firme. Ceci influence positivement les modèles d'affaires à mettre en place, dans un sens où il tiendrait compte de toutes les variables de l'environnement de l'entreprise. Ceci permet à l'entreprise d'innover dans un réseau comportant aussi bien les rivaux que les fournisseurs. Nous poussons ainsi les entreprises de médias traditionnels à réussir cette conciliation entre l'interne et l'externe dans un but de faire évoluer le modèle d'affaires de l'entreprise.

Par ailleurs et dans le domaine des médias, le phénomène de coopétition s'est réellement installé petit à petit et, à l'heure actuelle, il est devenu obsolète de vouloir innover uniquement à partir de l'intérieur de l'entreprise, sans faire appel aux compétences externes à l'entreprise. Des firmes comme Google présentent de nouvelles innovations qui bouleversant, ainsi, les vieilles manières de faire et ébranlent les médias traditionnels. Ces derniers doivent s'intégrer dans ce mouvement innovateur.

Plus encore, Deming (1993) pousse le raisonnement par rapport à la coopétition en considérant que le meilleur partenaire dans une alliance stratégique est un concurrent agressif. Ce partenariat produirait des énergies nouvelles, en créant des synergies complémentaires. La coopération devient un moyen d'atteindre l'objectif compétitif, particulièrement en ce qui a trait à la théorie des alliances et aux réseaux sociaux. Ceci pourrait être appliqué par les entreprises de médias en exploitant les réseaux de ses concurrents et en créant des synergies coopétitives.

1.2.2.3. Ampleur du phénomène de coopétition

Selon Ramirez et Normann (2003), le mouvement de coopétition a été amplifié par l'abolition des frontières et des contraintes d'échanges entre des firmes géographiquement éloignées, entre autres grâce à Internet. Ceci a permis des rassemblements d'entreprises où le jeu de coopétition a pris place. C'est ainsi que le mouvement de coopétition a pris une dimension plus marquée et a commencé à séduire des entreprises différentes de différents secteurs.

À titre d'exemple, la coopétition au niveau des marchés des publications et des médias a pris de nouvelles tournures³. En effet, les éditeurs de contenus sont obligés d'accepter 63 % du paiement de la consultation intégrale publiée numériquement par Google. En bref, les éditeurs acceptent ce dilemme imposé par Google afin de bénéficier de l'expertise de Google dans le domaine de la publication des contenus. Ce monopole acquis légalement par Google

rend impératif, pour les maisons d'édition, le recours à cette expertise sans possibilité de négocier la tarification de ce leader incontesté de la recherche sur Internet. Ce jeu de coopétition se fait au-delà des frontières ; il s'agit de Google d'un côté et, de l'autre, des éditeurs à travers le monde. Plus récemment, en décembre⁴ 2009, Google News a donné à certains éditeurs l'occasion de rendre payants, s'ils le désiraient, certains contenus. Cette décision a été prise sous l'influence de News Corp, dont le dirigeant, Rupert Murdoch, a menacé de retirer ses contenus de Google.

1.2.2.4. Enjeux et limites de la coopétition

Comme mentionné plus haut, l'avantage majeur de la coopétition est l'innovation qui en découle. L'innovation, qui permet d'assurer la rentabilité et la pérennité de l'entreprise. La coopétition permet aussi de fortifier la position concurrentielle de la firme. Néanmoins, la coopétition présente des enjeux, puisqu'il y a partage de renseignements stratégiques entre les entreprises. À travers le monde, il existe plusieurs entreprises en partenariat : un des exemples les plus frappants est celui du partenariat entre Nokia et Yahoo de même qu'entre Microsoft et Google. Ces firmes participent dans la création de produits de manière modulaire, puisque chaque entreprise contribue à l'élaboration d'une partie du produit. Cette nouvelle approche permet aux entreprises d'avoir accès à l'expertise de ses concurrents, ce qui pose un problème réel de souveraineté stratégique pour chacune des entreprises. Il s'agit d'une situation paradoxale. La question qui surgit est la suivante : Comment sont gérés ces partenariats sans entraver « la souveraineté » de chacune des entreprises ? La réponse réside dans les choix stratégiques de l'entreprise qui, en divulguant de l'information favorisant l'innovation, contribue à sa pérennité.

³ Revue *Challenges* N 180 du 17 au 23 septembre 2009 « Internaute, commerçants, éditeurs, États, qui a peur de Google ? »

⁴http://www.combourse.com/News/Google_limitera_l_acces_gratuit_aux_news_sur_demande_des_editeurs_573440.html

Cela dit, la coopétition présente des limites. Il apparaît que la coopétition peut être difficile à gérer puisque, dans certains cas, un des partenaires peut surpasser l'autre sur un terrain où il ne possédait pas les compétences nécessaires. C'est le cas d'Apple et de Motorola, qui ont réalisé des partenariats pour commercialiser plusieurs produits. Mais récemment, Apple, qui n'avait pas d'expertise dans le domaine des cellulaires, a commercialisé l'iPhone. Celui-ci a été en partie conçu grâce à l'expertise de Motorola, amenant maintenant Apple à concurrencer directement les produits de Motorola. Il s'agit d'un dilemme découlant de la coopétition.

La notion de coopétition présente des dangers de sécurité importants pour l'entreprise. La coopétition nécessite, de la part des entreprises, la mise en place de réseaux facilitant l'échange de données. Or, en cas de problème, celui-ci se propagera dans tout le réseau (Morgan et Hunt 2004).

Lors de l'élaboration de leur modèle d'affaires, les entreprises de médias doivent prendre en considération les bienfaits et les enjeux de la coopétition de manière à créer un équilibre qui leur permettrait de tirer profit des retombées positives de la coopétition et de se protéger contre ses risques.

Après avoir décrit les notions de coopétition et d'innovation, il importe d'explorer la vision plus large qui entoure l'entreprise. Il s'agit d'aborder la notion d'écosystème pour comprendre les interrelations qui relient l'entreprise à son environnement.

1.3. La notion d'écosystème et ses caractéristiques

Il convient, en premier lieu, de définir le concept d'écosystème. Moore (1996) définit l'écosystème de la manière suivante :

« L'écosystème est une communauté économique formée d'organisations et d'individus interreliés. Cette communauté économique produit des biens et des services ayant une certaine valeur pour les clients (ces derniers sont aussi considérés membres de l'écosystème). Il en est de même pour les fournisseurs, les entreprises leaders, les concurrents et les parties prenantes. Dans leur gestion quotidienne de l'écosystème, les membres optent pour une coévolution de leurs capacités et rôles. Ils tentent d'aligner la direction de leur évolution vers un choix commun. Cette direction commune est généralement choisie par les entreprises leaders. Il importe de noter dans ce sens que les entreprises leaders n'ont pas un rôle éternel, ce qui peut permettre à d'autres entreprises de l'écosystème de devenir des nouveaux leaders. L'entreprise leader est constamment évaluée par les différents membres de l'écosystème ce qui permet d'avoir au sein de l'écosystème des visions partagées, par la suite les différentes parties s'alignent sur la même direction et décident d'octroyer les investissements nécessaires et de distribuer les rôles de chacun, ce qui permet aux membres d'atteindre leurs objectifs au sein de l'écosystème ⁵ ».

La définition de Moore (1996) permet de voir l'aspect communautaire qui se forme au sein d'une industrie donnée ; la ligne directrice reste à être tracée par les entreprises les plus influentes, c'est-à-dire les entreprises leaders. Les écosystèmes empruntent en effet un cycle d'évolution, qui sera présenté plus loin dans cette analyse. Il est à noter qu'il importe, dans le cadre de ce mémoire, d'étudier l'évolution de l'écosystème pour pouvoir déterminer, plus loin, son effet sur l'industrie des médias, quant au bienfait d'une approche écosystémique par rapport à l'industrie des médias.

Moore (1996) soutient qu'il existe quatre niveaux d'évolution d'un écosystème :

1. The pioneering stage : Le défi stratégique consiste à créer une valeur supérieure pour le produit ou le service. L'évolution doit être draconienne, telle que la réinvention, par Wal-Mart, du système de distribution.
2. The expansion stage : Il y a entrée de nouveaux membres dans l'écosystème : clients, fournisseurs, concurrents. La raison de leur entrée en est que le produit desservi commence à être considéré comme un produit standard. À ce stade, il

⁵ Traduction libre

faudrait que l'écosystème atteigne une taille optimale pour qu'il soit considéré comme un nouveau paradigme. Ainsi, le défi stratégique consiste à s'assurer que l'écosystème a atteint la masse critique pour se développer.

3. The authority stage : Un remaniement se produit, laissant émerger de nouveaux leaders dans l'industrie. Le rôle et la dominance des joueurs dans l'écosystème sont redéfinis selon la capacité de chacun des joueurs à agir. Un défi central pour les principaux joueurs demeure celui de garder leur statut et leur autorité moyennant la contribution qu'ils apportent, tout en encourageant les autres membres vers une coévolution de l'innovation.
4. The renewal stage : La dominance d'un écosystème sera déstabilisée avec l'arrivée d'un autre nouvel écosystème qui haussera la valeur intrinsèque des produits délivrés. Les écosystèmes se défient les uns les autres. Le résultat est le suivant : celui qui cesse d'apporter des produits novateurs disparaîtra de la scène de compétition car ses produits délivrés sont devenus obsolètes.

Après avoir passé en exergue les différents stades d'évolution de l'écosystème, il importe de décrire les défis de chacun de ces stades. Sont présentés les différents défis, dans le tableau récapitulatif qui suit,

Tableau 1.2 : Les défis des stades de développement de l'écosystème

Stade de développement de l'écosystème	Les défis du leadership	Les défis de la coopération	Les défis de la compétitivité
<i>Pioneering</i>	Valeur	La nouvelle proposition de valeur est établie grâce à l'apport des clients et des fournisseurs. Le nouveau paradigme est beaucoup plus efficient que celui déjà existant.	Protéger ses idées des autres concurrents qui seraient sur le point de définir des idées similaires.
<i>Expansion</i>	Point critique	Apporter une nouvelle offre à un marché devenu plus large	S'assurer que l'approche apportée par l'écosystème est un standard pour l'industrie. De plus, l'entreprise doit nouer des liens avec les partenaires les plus importants (fournisseurs, clients).
<i>Authority</i>	Coévolution	Amélioration de l'écosystème par l'octroi d'une vision de plus en plus partagée entre les membres de l'écosystème	Établir de forts pouvoirs de négociation avec les autres joueurs de l'écosystème, y compris les clients clefs et les fournisseurs importants.
<i>Renewal</i>	Amélioration continue de la performance	Collaborer pour apporter plus d'innovation dans l'écosystème	Élever les barrières à l'entrée pour empêcher la construction d'écosystèmes alternatifs. Maintenir des coûts de substitutions élevés afin de retenir la clientèle de l'entreprise avec des produits innovateurs

Source : adapté de Moore, 1996.

Il appert ainsi que l'industrie des médias traverse doucement la phase de *Pioneering*, puisque la nouvelle proposition de valeur n'est qu'à ses débuts et qu'elle est en phase de conception de cette proposition de valeur.

Il importe de cerner, dans ce qui suit, les relations entre chacun des acteurs au niveau de l'écosystème. En prenant pour base l'approche de Moore (1996) il est possible de décrypter les différentes couches de l'écosystème. Moore (1996) présente les différentes couches de l'écosystème d'affaires de la manière suivante ; l'activité centrale de l'entreprise est considérée comme étant la première couche et comprend les points suivants :

- Les fournisseurs directs de l'entreprise.
- Les compétences centrales à l'entreprise.
- Les clients directs.

La seconde couche constitue l'entreprise étendue et comprend les points suivants :

- Les fournisseurs des fournisseurs de l'entreprise.
- Les clients des clients de l'entreprise.
- Les fournisseurs de produits et services complémentaires.
- Les standards et les normes.

La troisième couche comprend les éléments suivants ; il s'agit de l'écosystème d'affaires :

- Les agences gouvernementales et les autres organismes de régulation.
- Les groupes d'intérêts et les lobbys.
- Les parties prenantes incluant les investisseurs, les actionnaires et les syndicats.
- Les entreprises concurrentes avec lesquelles l'entreprise partage des caractéristiques des produits et services, des relations d'échange.

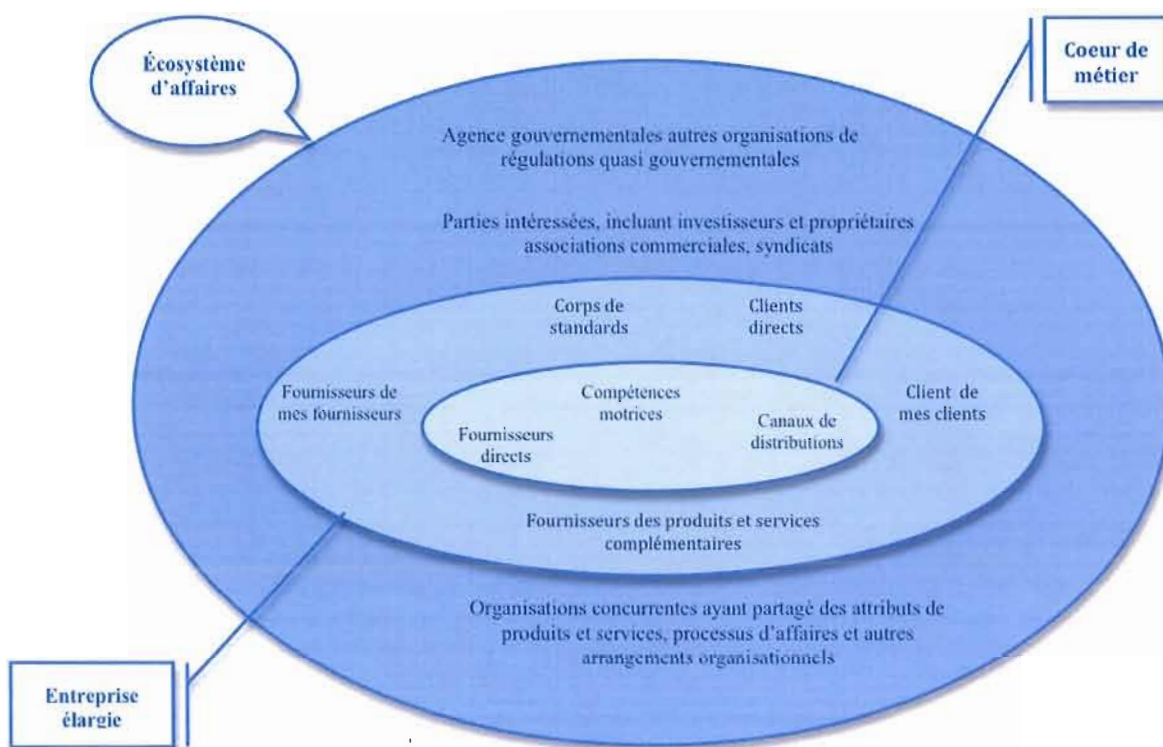


Figure 1.3 : Les différentes couches de l'écosystème

Source : l'écosystème d'affaires (adaptée de Moore, 1996, p.27)

En résumé, l'écosystème d'affaires dans lequel évolue l'entreprise comprend plusieurs couches et éléments que l'entreprise doit considérer afin d'atteindre ses objectifs d'innovation. La coopération entre les différents rivaux est un outil qui pourrait être utilisé afin d'évoluer en réseaux, de présenter aux consommateurs de nouveaux produits et services innovants, ce qui permet d'assurer la pérennité de l'entreprise.

Différents éléments qui influencent le modèle d'affaires des entreprises de médias (d'un point de vue théorique) ont été cernés jusqu'ici. Afin de compléter l'analyse, il est de mise d'expliquer l'innovation en réseaux, la raison de ce choix, qui repose sur le fait que la réussite d'une innovation réside dans la réussite de la collaboration entre les différents éléments de la chaîne de valeur. Ainsi, suit l'explication de l'innovation en réseaux, c'est-à-dire la description de l'innovation au niveau de l'écosystème.

Le choix de la présentation de l'écosystème avant la création de réseau est légitime du moment où le réseau se fait au niveau de l'écosystème.

1.3.1. La confrontation des industries différentes et la création de réseaux

Torres-Blay (2000) décrivant les écosystèmes affirment que :

« Ce ne sont plus des entreprises seules mais des coalitions hétérogènes d'entreprises qui se livrent concurrence. Les alliances, les partenariats, les accords de coopération contribuent à faire émerger des réseaux qui ne correspondent plus au concept d'industrie, ni à celui de filière ».

Il s'agit d'une nouvelle manière d'établir les stratégies des entreprises : *le réseau* est devenu une nouvelle source essentielle, voire primordiale pour promouvoir l'innovation, surtout lorsqu'il s'agit de secteurs à portée technologique comme celui des médias ; le fait le plus marquant dans cette affirmation est tout simplement les connectivités qui se créent entre des industries différentes. On peut ainsi voir des industries hétérogènes nouer des liens de coopération et élaborer des produits et services dépassant les attentes et les besoins des consommateurs. C'est le cas de l'industrie des médias et de ses industries connexes.

L'ampleur et la diversité des acteurs intervenant au niveau du réseau sont la conséquence de la globalisation des nouvelles technologies de communication mobile et la combinaison de diverses combinaisons connexes. Les réseaux créés fonctionnent sous la forme de chaînes d'innovation intégrées (Rabeau 2005).

Cet aspect d'innovation en réseaux concerne l'industrie des médias du moment où des liens se créent entre les industries connexes et l'industrie des médias. Ceci permettrait la mise en place de nouveaux modèles d'affaires et de réseaux idéals de partenaires et d'alliances. La réalité se dessine dans ce sens et promet un avenir beaucoup plus collaboratif entre ces industries.

Après avoir défini l'écosystème et son évolution ainsi que l'innovation en réseaux, il faut maintenant s'attarder à l'évolution de l'écosystème et l'influence qu'à celui-ci sur les modèles d'affaires.

1.3.2. L'écosystème : son utilité et son évolution

Bien que l'écosystème donne aux entreprises la possibilité de collaborer entre elles, ces dernières doivent prendre en considération les changements cycliques que subit l'écosystème.

Dans cette partie sera présentée une démonstration des cycles écosystémiques de l'environnement de l'entreprise.

Dans un contexte réel, les entreprises ont plusieurs manières d'agir pour contrôler les mouvements de leur écosystème. Par exemple, Microsoft agit en investissant dans de petites entreprises innovatrices pour ne pas se retrouver d'un coup hors de l'orbite autour duquel tourne l'innovation : le cas Microsoft repose sur une logique d'affrontement.

Pour garder leur efficacité, d'autres entreprises se regroupent et créent des partenariats pour s'entraider à trouver de nouvelles innovations et à faire face aux problèmes communs de leur industrie : il s'agit de stratégies collectives. L'avantage de ces stratégies est que les actions des entreprises sont libres et moins tributaires d'une seule entreprise (Evan, 1966 ; Metcalfe, 1976 ; Astley et Fombrun, 1983). Une corrélation pourrait être établie avec l'industrie des médias : les entreprises de ce secteur pourraient collaborer avec les entreprises d'autres secteurs parallèles tels que le secteur des télécommunications ou des équipements technologiques. Cette logique collective est avantageuse pour toutes les entreprises participantes, en termes de coûts et de temps pour trouver de nouvelles innovations.

Mais les entreprises n'optent pas de manière éternelle pour une stratégie collective, d'un côté, ou pour une stratégie de compétition (affrontement), de l'autre côté. Il peut, en effet, exister un cycle qui fait passer les entreprises de l'une de ces deux stratégies vers l'autre.

L'évolution de l'écosystème suit un cycle constitué d'un passage d'une stratégie de compétition vers une stratégie collective de collaboration. En effet, les auteurs Bresser et Harl (1986) ont réussi à démontrer qu'il s'agit d'un cycle de passage d'un collectivisme vers une compétitivité et vice versa. La figure 1.4, ci-dessous, explique le phénomène. Dans tous les cas, le manque d'efficacité de l'un entraîne le passage vers l'autre point. Un cycle de passage du collectivisme vers la compétitivité aurait ainsi lieu lorsque le mal fonctionnement de l'un oblige systématiquement le passage vers l'autre. La raison d'évoquer ce cycle dans le cadre de ce mémoire est de montrer l'instabilité à laquelle pourrait faire face l'industrie des médias. Un certain type de coopération s'avère en effet, par rapport au contexte actuel, indispensable pour le développement de l'innovation. Mais rien ne garantit que cette approche sera toujours efficace au cours des 10 ou 15 prochaines années. À travers ceci, il faut tenter de nuancer les approches considérées en invoquant la nécessité de déterminer de manière réaliste les moyens à utiliser pour atteindre des objectifs précis et, surtout, considérer la relativité des options trouvées.

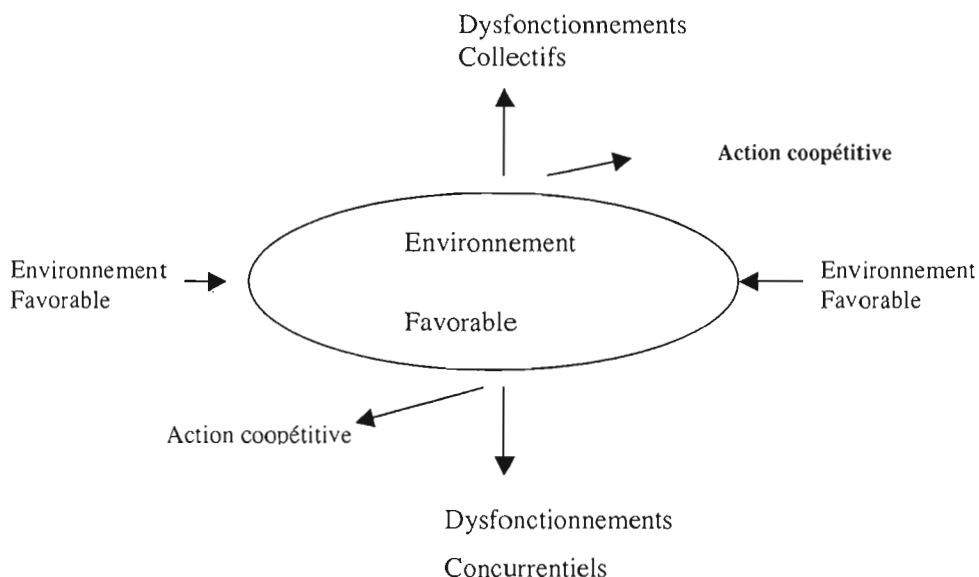


Figure 1.4 : Le passage de la compétition vers le collectivisme et vice versa.

Source : (Gueguen et al, 2004).

1.3.3. Place et influence du leader au sein de l'écosystème

Dans la même perspective écosystémique, Iansiti et Levien (2004) présentent l'intégration de l'entreprise vis-à-vis de l'écosystème comme étant une nouvelle forme d'innovation ; de plus, l'entreprise est encore plus efficiente si elle démontre une capacité d'influencer les facteurs exogènes qui l'entourent. En ce sens, les auteurs défendent la thèse selon laquelle la performance d'une entreprise est tributaire de sa capacité d'influencer les biens et les capitaux hors de son contrôle interne. L'approche classique est ainsi dépassée, puisque le rôle de leader est donné à celui qui a le plus d'influence. La guerre n'opposera plus telle firme contre l'autre firme, comme Microsoft contre IBM, mais opposera plutôt un écosystème contre un autre écosystème. En conséquence, Iansiti et Levien, (2004) montrent l'obligation pour la firme de bien quantifier l'effet de ses actions dans l'écosystème afin d'éviter des décisions néfastes, puisque les conséquences se répercutent de façon exponentielle, en raison de la multiplicité des acteurs en jeu.

De manière synthétique, le leader au niveau d'un écosystème peut influencer de manière importante l'évolution des innovations. Pour que l'évolution des firmes au sein de l'écosystème se fasse de manière harmonieuse, le leader doit agir de manière prudente. Ainsi, la collaboration entre les entreprises dans plusieurs domaines permettra de faire évoluer le processus d'innovation. La construction de l'innovation, telle que déjà mentionné, nécessite l'intervention de toutes les parties prenantes et exige une plus grande responsabilité de la part du leader pour que les résultats soient efficients en terme d'innovation.

1.4. Cadre conceptuel

Ont été traités, dans les précédentes sections, différents aspects liés à l'adaptation des modèles d'affaires des entreprises de médias :

- La notion de modèle d'affaires.
- L'innovation.
- La coopétition.
- L'écosystème.

À partir de ces quatre concepts-clés, est maintenant présenté le cadre conceptuel, qui constituera le pilier de la suite de l'analyse.

L'objectif de ce mémoire est de donner une réponse à la problématique suivante : **comment doivent être orientées les stratégies des entreprises de médias traditionnels pour être en harmonie avec leur environnement ?**

Sont tout d'abord présentées, de manière schématique, les relations qui existent entre les différents éléments retenus. Seront par la suite décrits, toujours de manière synthétique, les différents liens qui les lient les uns aux autres.

1.4.1 Écosystème- Innovation- Coopétition

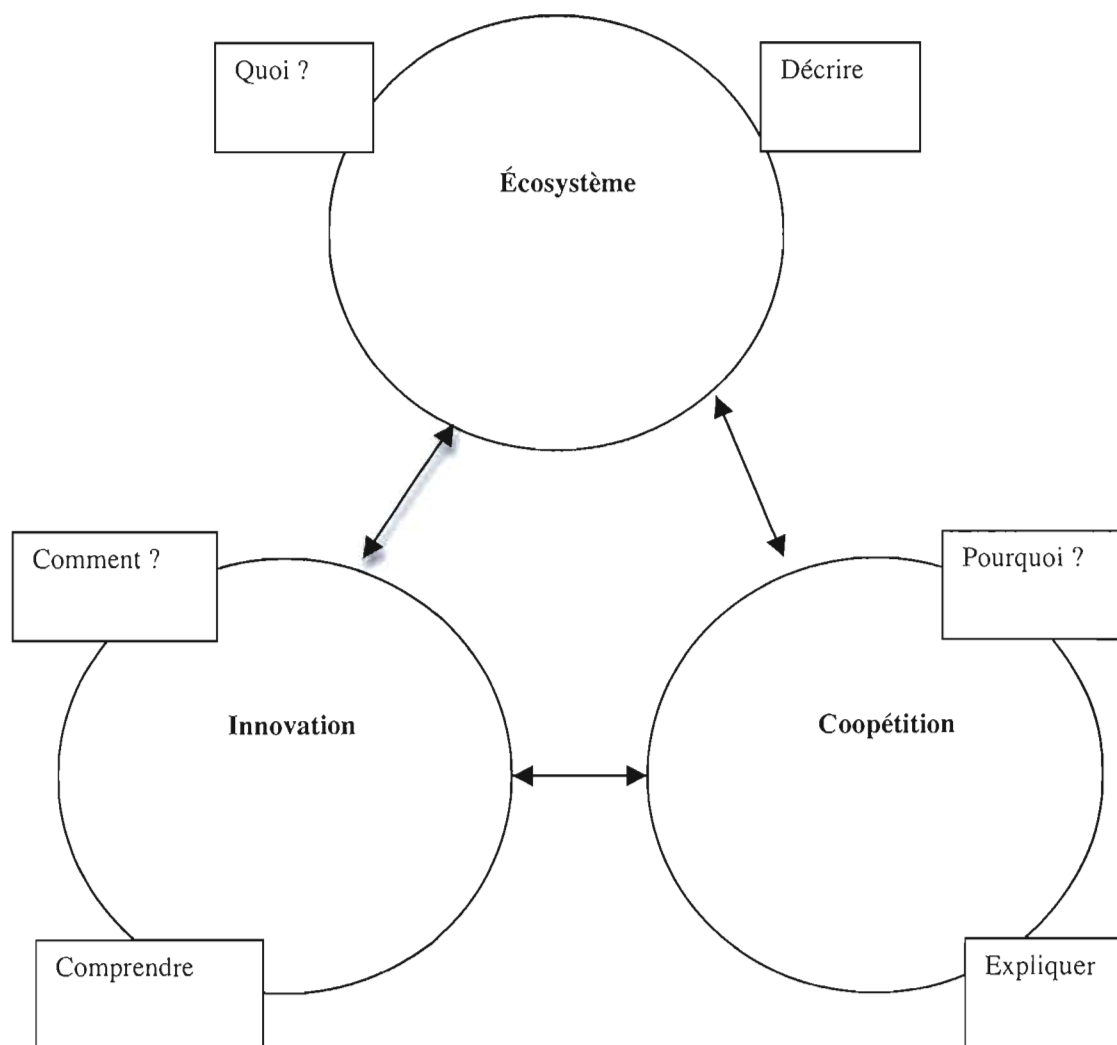


Figure 1.5 : Le cadre conceptuel

Source : (Ben Letaifa, 2009, p 191) – Écosystème- Innovation- Coopétition.

1.4.2. Cadre conceptuel

1.4.2.1. La notion de modèle d'affaires : lieu de rencontre Écosystème- Innovation - Coopétition

Les comportements que peuvent avoir les entreprises avec leur environnement ont été passés en exergue. L'ouverture des modèles d'affaires « *Open Business Model* » est devenue impérative pour les entreprises de plusieurs secteurs et, notamment, le secteur des médias. En créant de la valeur au niveau de leur écosystème, ces entreprises garantissent leurs pérennités. Une des conditions de réussite des modèles d'affaires est la recherche constante des nouveaux processus d'innovation ; les entreprises doivent être capables de faire participer les acteurs pertinents, ce qui crée une richesse par rapport aux idées et au processus. La fermeture sur soi de l'entreprise génère le chaos. L'exemple le plus frappant est celui de Microsoft, lors de l'élaboration de Vista : la sortie de Vista s'est avéré un véritable échec puisque son élaboration a été faite dans le plus grand secret. Cet échec aurait pu être évité si Microsoft avait adopté un modèle ouvert.

Ainsi, le modèle d'affaires d'une entreprise de médias doit être le lieu de rencontre des spécificités de son écosystème, des résultats de ses comportements compétitifs et le résultat de l'option d'innovation ouverte choisie.

Sont décrites ci-après les notions de coopétition et d'innovation par rapport au cadre conceptuel.

1.4.2.2. L'innovation et la coopétition

Tel que vu plus haut, les stratégies contemporaines des entreprises supposent une interaction avec l'environnement extérieur, ce qui permet une régénération de l'intérieur de la firme par l'extérieur. Ceci permet de créer les innovations nécessaires indispensables pour assurer l'avenir des entreprises de médias.

L'entreprise dispose de plusieurs moyens stratégiques pour contrecarrer l'émergence de nouveaux types d'innovations dans l'environnement de l'entreprise. Les stratégies pour contrecarrer les innovations de rupture sont de différents types et demeurent le choix de l'entreprise. On opte pour les stratégies qui gardent les vieux créneaux de l'entreprise tout en ayant les moyens de se lancer dans de nouveaux créneaux innovateurs de l'entreprise.

De cet aspect d'innovation ouverte découle un comportement coopétitif de la part de l'entreprise. Ainsi, elle entre dans un jeu de partage, qui peut créer un gain ou une perte. Il suppose aussi un partage d'information stratégique. Mais cette confrontation permet à l'entreprise de comprendre l'environnement qui l'entoure, peu importe le résultat de cette confrontation. Après avoir compris son environnement, l'entreprise décrit l'écosystème autour duquel elle gravite, ce qui détermine le comportement final que l'entreprise doit adopter pour garantir sa pérennité par des stratégies adaptées.

1.4.2.3. L'écosystème de l'entreprise

Les volets innovation et coopétition ont respectivement permis d'expliquer et de comprendre la démarche choisie par l'entreprise de média en relation avec son environnement. Quant au volet écosystème, il permet de décrire ce comportement.

L'entreprise adopte ainsi différents types de comportement envers les différentes couches de son environnement. Son attitude pourrait varier entre une simple adoption de stratégies qui l'entourent, ou la création de nouvelles stratégies, d'où le rôle de leader qu'elle peut avoir.

Forte de la description de son écosystème, l'entreprise est en mesure de déterminer les problématiques existentielles qui pourraient perturber son succès. Pour ce faire, il lui faut établir un diagnostic duquel découleront les stratégies adéquates à adopter.

1.4.2.4. Conclusion

Le chapitre de la revue de la littérature a permis de définir le cadre théorique de ce mémoire et de comprendre la complexité des différents éléments sur lesquels la suite de l'étude se penchera.

Toutefois afin de compléter ce volet théorique, il faut définir la méthode de recherche retenue. Cette analyse fait l'objet du chapitre suivant, à savoir le chapitre « perspectives de recherche et méthodologie ».

Au niveau du suivant chapitre, les notions dévoilés au niveau de la revue de littérature serviront de base et seront appliqués à une étude de cas réelle, il s'agit de QMi. En effet, une utilisation de données primaires (Littérature scientifique, entrevues) et secondaires (revues de presse, articles de presse) concernant l'entreprise QMi permettront de comprendre et de donner un sens au volet théorique présenté. Plus tard au niveau du mémoire, la revue de la littérature et le type de méthodologie utilisé serviront de support à l'élaboration du cas QMi.

CHAPITRE II

PERSPECTIVES DE RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre est, en premier lieu, consacré à l'explication de la démarche méthodologique. Sera présentée, dans un deuxième temps, la rigueur que permet la démarche retenue pour cette recherche par rapport à d'autres méthodes scientifiques utilisées. Une description des différentes étapes du processus de recherche permettra ensuite d'exposer les outils et les données utilisées. Ces trois étapes permettront d'évaluer, à la fin de ce chapitre, la validité ainsi que la fiabilité de ladite démarche méthodologique.

2.2. Méthodologie de recherche

2.2.1. La raison du choix d'une approche qualitative

La méthode qualitative s'impose dans ce mémoire de manière naturelle. Tout d'abord, le choix porte sur une seule entreprise, leader dans le secteur des médias. Il était moins pratique de choisir plusieurs entreprises dans ce même secteur, car l'étude seule de Quebecor Média reflétait les tendances sous-jacentes du secteur des médias traditionnels vis-à-vis des nouveaux médias.

L'analyse des modèles d'affaires des entreprises de médias traditionnels face à la multiplication des plateformes électroniques suppose l'explication de plusieurs notions.

Tout d'abord, la nature des relations qui lient les différentes composantes de l'écosystème est entre autres la notion de coopération. Ensuite, la gestion de l'innovation entre les différents partenaires. Puis, les nouveaux médias et les médias traditionnels face à la migration de la clientèle publicitaire, ainsi que les modèles d'affaires des entreprises de

nouveaux médias utilisant les plateformes électroniques et les mouvements écosystémiques dans leur dimension holistique. La problématique qui est abordée nécessite l'explication du chemin scientifique particulier qui a été adoptée. Cette recherche sur le domaine des médias traditionnels nécessite l'explication de la méthodologie scientifique adoptée afin de savoir comment s'adapteront les entreprises de médias traditionnels face à la multiplication des plateformes IP. La rigueur de la méthode scientifique est déterminante quant à la pertinence des résultats.

Pour appréhender les phénomènes liés à cette problématique (Gagnon, 2005), le choix d'une vision macroéconomique, cohérente dans son ensemble des phénomènes, est non seulement primordiale, mais aussi nécessaire afin d'aller en profondeur et de déterminer les mouvements entourant l'écosystème des entreprises des médias traditionnels ainsi que le comportement de ses acteurs.

Par conséquent, une approche qualitative permet une vision d'ensemble, spécifiquement macroéconomique de l'écosystème entourant l'entreprise ainsi que les relations liant l'entreprise des médias traditionnels à ses différents acteurs. La méthodologie scientifique qualitative permet de donner une vision macroéconomique des phénomènes entourant l'entreprise de médias traditionnels (Benbasat, Goldstein et Mead, 1983 ; Eisenhardt, 1989 ; Patton, 1982 ; Worthman et Roberts, 1982).

Dans son ouvrage *Case Study Research*, Yin (2003) montre que le choix de la méthode d'étude de la question de recherche est intimement lié à deux phénomènes. En premier lieu, il s'agit de la contemporanéité du phénomène étudié. En deuxième lieu, il s'agit du degré de contrôle du chercheur sur les événements rattachés à l'étude. De plus, cet auteur préconise la recherche utilisant la méthode d'étude de cas quand il s'agit de décerner le « pourquoi » et le « comment » d'une problématique, surtout s'il s'agit de phénomènes dont la prédiction et le contrôle du mouvement sont difficiles. Ceci s'applique à la nature de cette étude de recherche. Premièrement, l'objet de cette étude consiste à comprendre le « comment » de la notion de coopération dans l'environnement des médias. Deuxièmement, il sert à déterminer le « pourquoi » de la notion d'innovation au niveau du même type d'environnement, tout en

se basant sur une description du phénomène d'écosystème. Ainsi se dessine le processus de cette recherche.

La méthode d'étude de cas est un outil scientifique de recherche de plus en plus utilisé, qui consiste à déterminer des théories à partir des leçons tirées (Eisenhardt, 1989). Ceci permet de comparer les résultats à appliquer, d'un côté, et la réalité contemporaine, de l'autre.

Une étude longitudinale du cas Quebecor Media sur une période de temps aussi longue que possible permettra d'élucider les vérités entourant l'objet de cette recherche. En effet, la description de l'historique de QMi permet de mettre en valeur le changement de vision adoptée par l'entreprise depuis sa création, compte tenu des événements qui ont marqué son évolution. Ceci sans négliger son influence sur son écosystème, ses relations de coopération avec ses partenaires ainsi que les processus d'innovations choisis.

Une étude de cas suppose une description de l'entreprise ainsi que de ses activités stratégiques. À cet effet, l'industrie des médias sera également décrite. Suivra une analyse approfondie du cas de QMi.

2.2.2. La méthode d'échantillonnage

Le choix de l'industrie des médias inclut des tendances importantes dans une vraie croisée des chemins à laquelle fait face l'industrie. Ce secteur médiatique subit, en plus des changements au niveau de son écosystème d'affaires, des mouvements importants d'innovation et l'établissement de partenariats sur des bases de coopération. La description du mouvement d'un acteur tel que QMi au sein de cet écosystème permet de déterminer les enjeux réels d'adaptation visant à assurer la pérennité de l'entreprise.

L'analyse des modèles d'affaires des entreprises de médias traditionnels suppose une compréhension des enjeux entourant l'entreprise selon la compréhension des critères suivants : l'écosystème, la coopération et l'innovation.

2.2.3. Collecte et analyse des données

Afin d'en arriver à des conclusions significatives, cette recherche prend comme base des données de types primaires (littérature scientifique, institutionnelles) et secondaires (revues de presses, articles de presse). En plus des sources mentionnées, une série d'entrevues ont été fait avec des responsables de QMi. Les données primaires permettent de se rapprocher le plus possible de la réalité des faits. Les données secondaires permettent quant à elles de réaliser une triangulation des données afin d'assurer une valeur scientifique à cette étude.

En effet, l'exhaustivité sur laquelle les analyses sont basées provient de sources fiables, du moins les plus crédibles possibles, afin d'assurer à cette recherche une véracité scientifique.

Les données primaires sont principalement constituées d'entrevues réalisées avec des consultants du conglomerat QMi, des rapports annuels de QMi, des déclarations et audiences du CRTC, des rapports d'industrie Canada. Quant aux données secondaires, elles proviennent des publications de presse.

Les données primaires et secondaires utilisées se complètent. La confrontation des déclarations des intervenants de l'entreprise lors de l'entretien aux écrits des revues de presse ou aux publications permet d'effectuer une triangulation des données aux fins de vérification. Cette vérification des renseignements recueillis donne plus de crédibilité à l'information utilisée et aux analyses générées.

Afin de rendre le plus scientifique possible l'utilisation de données, les données primaires et secondaires ont été filtrées selon la méthode des auteurs Miles et Huberman (1994) et WeedNederhof (2001). Cette méthode consiste à suivre les trois étapes suivantes :

1. Simplification des données : déterminer les éléments les plus importants, passage de l'état brut des données à une sélection plus pointue.
2. Analyse des données collectées : répertorier la pertinence de chaque type d'information par rapport à la problématique de l'étude et aux éléments les plus importants relevés au niveau de la revue de littérature, ceci permettant de relier la

réalité à l'étude (Catterall et Maclaran, 1996 ; Huberman et Miles, 1991 ; Tesch, 1990). De plus, selon Huberman et Miles (1994), cette manière de répertorier les données pertinentes pourrait se faire selon la représentation de diagrammes, de figures et de tableaux.

3. Conclusion par rapport aux données répertoriées (Yin, 1981) : Rendre plus palpables les données, en tirant des conclusions et en affichant les tendances.

2.2.4. Validité, fiabilité

L'un des buts d'une étude de recherche consiste à faire valider ses résultats et à avoir un certain degré de fiabilité. La fiabilité et la validité sont directement rattachées à la nature de la méthode scientifique utilisée lors de cette recherche. En ce qui a trait à la méthode d'étude de cas, il importera d'en déterminer, dans cette section, le degré fiable et viable.

Les analyses générées par une étude de cas puisent leurs forces dans la réalité palpable de l'entreprise. Ainsi, Eisenhardt (1989) montre que le pourcentage de la validité d'une étude de cas est d'autant plus élevé que son rattachement à la réalité est concret.

Plus encore, la méthode d'étude de cas permet d'effectuer des analyses de phénomènes dans un contexte précis et réel. Cette manière d'analyser donne une certaine profondeur à l'analyse des phénomènes et permet d'extrapoler ces résultats dans la théorie et d'enrichir son apport, Gagnon (2005). À cet effet, il importe de s'attarder au passage de l'étude de cas vers la théorie qui en résulte, soit d'applications statistiques et d'applications analytiques. En premier lieu, les résultats des études quantitatives sont scientifiquement plus acceptés, pour des fins de généralisations théoriques, étant donné l'appui statistique sur lequel elle se base. En deuxième lieu, les résultats des études qualitatives sont moins bien généralisables, car il s'agit de résultats analytiques (Yin, 2003). La communauté scientifique accepte mieux les résultats statistiques que les résultats analytiques. Ainsi, pour que les résultats analytiques issus d'étude de cas soient acceptés, il faudrait effectuer des tests sur un plus grand nombre d'échantillons, afin d'assurer une extrapolation scientifiquement correcte vers des théories solides. Ceci constitue une limite en soi en ce sens où, quelques fois, plusieurs tests sur des

échantillons sont nécessaires afin de valider les résultats trouvés. Il s'agit d'une des limites de ce travail de recherche.

2.2.5. Conclusion du chapitre « Perspectives de recherche et méthodologie »

Compte tenu de la problématique abordée, il convient d'accepter que la méthode d'étude de cas choisie pour cette étude demeure la méthode la plus appropriée pour arriver à des résultats efficients. L'intérêt réside dans la volonté de résoudre de la manière la plus efficiente possible la problématique sur laquelle se penche ce mémoire. Ainsi, afin de mieux cerner l'objet de cette recherche, sera abordée, dans les pages suivantes, l'industrie des médias. L'étude de l'industrie des médias constitue un pilier important sur lequel cette recherche se base afin d'en décortiquer les enjeux réels.

CHAPITRE III

ANALYSE DE L'INDUSTRIE DES MÉDIAS ET DE SES TENDANCES

Avant l'ère du numérique, le verrouillage aux nouveaux entrants était possible grâce à plusieurs facteurs basés sur la notoriété du média en question, qu'il s'agisse des journaux ou des stations de télévision. Cette pratique devient beaucoup plus difficile dans la nouvelle ère du numérique. Ces paradigmes ne sont plus applicables de nos jours ; de nouveaux paradigmes doivent être pris en considération. Les nouveaux entrants dans le monde des médias rentrent dans ce monde via Internet et créent des effets réseau pour devenir des concurrents majeurs aux médias traditionnels. Il s'agit de My Space, Facebook, YouTube, etc. En ce qui concerne le Canada français, les « têtes à claques » prennent de l'essor et constituent un succès, la créativité de l'émission ayant permis son succès. Ces dernières constatations visualisent le changement de paradigmes qui frappe le monde des médias.

3.1. Nouveau contexte des médias

Dans un contexte de convergence où le domaine de la radiodiffusion est plus que jamais cerné par Internet, plusieurs entreprises choisissent de créer leur propre site Web afin de récupérer la clientèle perdue dans le secteur traditionnel. De plus, le rapport d'alliances suppose une dimension écosystémique du moment où, pour qu'un contenu soit véhiculé, le câblodistributeur doit obtenir la contribution des opérateurs téléphoniques, des compagnies Internet et de la réglementation du gouvernement pour pouvoir diffuser ce contenu. L'entreprise de média traditionnel agit dans un contexte où les acteurs sont devenus hétérogènes, ce qui représente un indicateur qui met de plus en plus en valeur la notion d'écosystème d'affaires.

Ce chapitre vient déterminer les tendances de l'industrie des médias et permet au lecteur de faire le lien avec les concepts vus au niveau de la revue de la littérature, tels que les notions de modèle d'affaires, d'écosystème, d'innovation et de coopération.

L'objectif de ce chapitre dépasse celui de proposer une définition statique du secteur des médias. Il vise plutôt une description rigoureuse des dynamiques qui caractérisent ce secteur.

Ce mémoire a jusqu'à maintenant tenté de déterminer le changement de paradigme qui frappe le monde des médias. Il en est de même avec ce chapitre : cerner de manière plus pointue les tendances et les changements qui frappent le monde des médias.

Seront décrits les plus importants intervenants au Canada en matière de distribution de contenus médiatiques, de même que les relations dynamiques et les interrelations qui les gouvernent.

3.2. Classification médiatique et principaux intervenants

Il importe, au début de ce chapitre, de définir l'industrie des médias, communément appelée, dans le langage technique, Industrie des communications.

Le secteur des médias constitue un oligopole maintenu artificiellement grâce aux interventions du CRTC. L'industrie des médias englobe l'industrie des communications. De la même manière, cette dernière englobe l'industrie des radiodiffusions et l'industrie des télécommunications.

Une deuxième distinction doit nécessairement être précisée. Il s'agit de différencier entre deux entités importantes au niveau de l'industrie des médias : les médias traditionnels et les nouveaux médias. De manière générale, les différents types de médias sont les suivants : télévision, quotidiens, radio, revues, hebdomadaires, affichage, Internet. Tous les autres médias n'utilisant pas l'outil Internet sont classés comme étant des médias traditionnels ; de l'autre côté, tous les médias utilisant l'outil Internet sont considérés comme des nouveaux médias.

Il est ici nécessaire de faire deux types de distinctions au niveau de l'industrie des médias. D'un côté, il y a la nécessité de considérer l'industrie de la radiodiffusion et l'industrie des télécommunications. De l'autre côté, il s'agit de discerner les médias traditionnels des nouveaux médias. Cette deuxième distinction est plus globale que la première et frappe aussi bien l'industrie de la radiodiffusion que celle des télécommunications.

Il faut noter que, depuis quelque temps, l'industrie des télécommunications s'est infiltrée petit à petit dans le domaine de la radiodiffusion. Ceci est facilité grâce à la bande passante, qui permet de véhiculer différents types de données, ce qui a ouvert la porte à l'industrie des télécommunications et permis de la considérer comme un nouvel acteur au niveau de la distribution des contenus.

Les raisons globales de ces tendances sont Internet et la réglementation de la CRTC. Ceci a produit comme résultat la concurrence entre les secteurs de la radiodiffusion et de la télécommunication. Chacune de ces parties concurrence l'autre sur son propre marché, et ce, de la manière suivante :

- Les compagnies de téléphonie offrent à leur tour des contenus médiatiques;
- Les câblodistributeurs offrent des services de télécommunications (ex. : câblotéléphonie de Vidéotron).

Les opérateurs téléphoniques offrent des contenus accessibles à travers leurs réseaux, ce qui crée une concurrence directe et nouvelle aux compagnies de radiodiffusion. De l'autre côté, les compagnies spécialisées dans la radiodiffusion proposent des services de télécommunications, en offrant aussi un nouveau type de concurrence consistant à la diffusion de contenus à travers leurs plateformes.

Pour avoir une idée plus précise des différentes manières de véhiculer un type de contenu à la clientèle, le tableau ci-dessous montre le cheminement pouvant être emprunté par le contenu pour passer des fournisseurs aux clients.

Il faut préciser que la radiodiffusion dans son ensemble a lieu à travers les plateformes énumérées au niveau de la figure suivante :

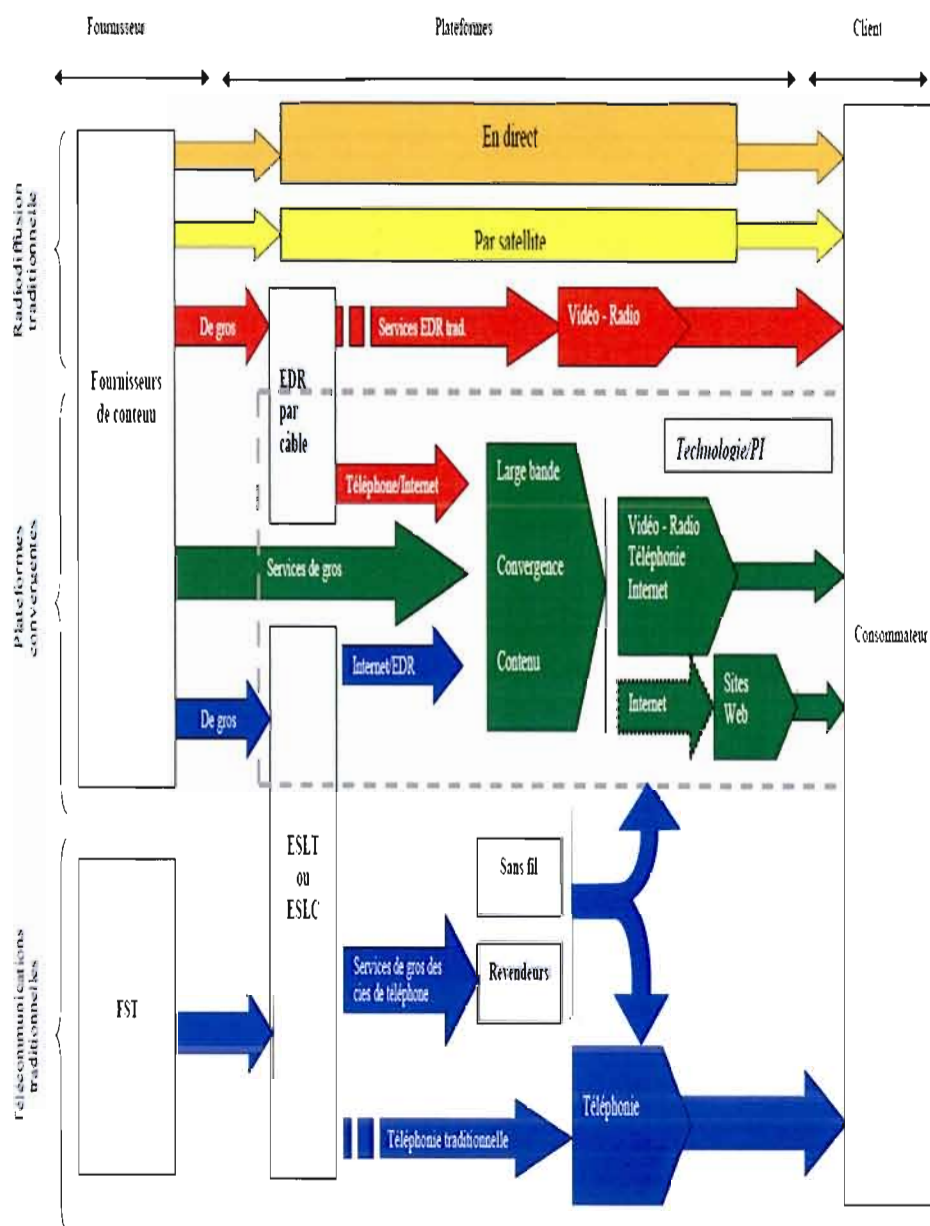


Figure 3.1 : Diagramme des plateformes d'exploitation de la radiodiffusion et des télécommunications.

Source : CRTC 2009

Voici maintenant décryptées les différentes catégories d'intervenants et le poids qu'elles représentent au niveau de l'industrie de la radiodiffusion.

Le domaine de la radiodiffusion traditionnelle se subdivise en plusieurs rubriques. Les deux rubriques les plus importantes demeurent la télévision et la radio. Le fonctionnement de ces deux unités importantes sera décrypté pour ensuite être confronté au fonctionnement de la radiodiffusion des nouveaux médias, faisant ainsi émerger les enjeux qui s'y rattachent.

Cette procédure d'analyse permet de discerner le fonctionnement traditionnel des médias et les enjeux les confrontant par rapport aux nouveaux médias. Ceci servira de guide dans les sections qui suivront.

Suivra un aperçu des médias traditionnels : il s'agira essentiellement de décrire l'essor que connaissent la télévision et la radio et, plus loin, les nouveaux médias, de même que les enjeux corrélés à chacun.

3.2.1. Les principaux acteurs au niveau de l'industrie de la télévision

Il est important de citer les acteurs qui contrôlent le contenu médiatique au niveau de la télévision, car ceci peut avoir son effet sur la politique encadrant les contenus en général.

3.2.1.1. Télévision⁶

En 2008, l'industrie de la télévision comptait huit grandes sociétés, contrôlant sous la forme de groupes, directement ou indirectement, plus de 87 % des revenus de la télévision. Voici les entreprises les plus influentes :

⁶ Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes. Rapport de surveillance des communications 2009. <http://www.crtc.gc.ca/fra/publications/reports/policymonitoring/2009/2009MonitoringReportFinalFr.pdf>. Consulté le 23 octobre 2009.

Le marché de la télévision privée de langue anglaise au Canada compte les grands groupes suivants :

- CTV globemedia Inc;
- Canwest Media;
- Rogers Broadcast Limited.

Quant aux acteurs qui contrôlent la télévision traditionnelle de langue française au Canada, il s'agit de :

- Quebecor Media inc;
- Remstar (TQS).

Il s'avère qu'au niveau du marché canadien de langue française, Quebecor Media inc. demeure le plus dominant avec, en 2007, 29,7 % de l'ensemble de l'auditoire.

Plusieurs groupes contrôlent les nombreuses stations au pays. Après un mouvement de rachats en 2000 et en 2001, le contenu médiatique québécois est devenu essentiellement véhiculé à travers des grands conglomerats tels que Cogeco-Bell, Globemedia ou Quebecor media ; le premier contrôle TQS et le second, TVA. Il existe aussi d'autres intervenants : Radio Nord Comm. inc. et Can West Media, essentiellement au Québec. L'étroitesse du marché québécois a poussé le CRTC à permettre à un même contenu d'être émis sous des bannières différentes, puisque le marché ne permet pas la survie de plusieurs concurrents en même temps. Cette dernière constatation est importante à signaler, puisqu'elle est déterminante dans l'élaboration des stratégies publicitaires à mettre en place.

Par ailleurs, il faut noter que l'industrie de la télévision réalise surtout des profits à partir des tarifications des abonnements et très peu à partir des gains publicitaires. Les chiffres de 2008 montrent que 45 % des revenus provenaient de la publicité et 56 % des abonnements.

Le schéma qui suit expose la part des revenus des différents acteurs dans le domaine de la télévision au Canada.

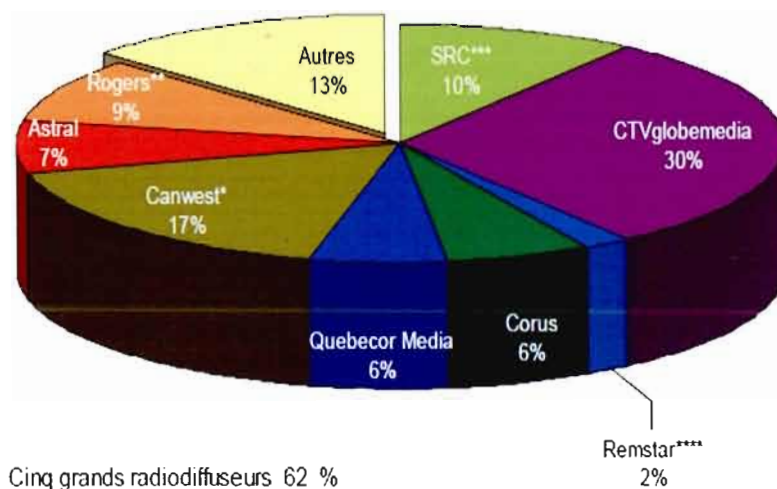


Figure 3.2 : La part des revenus des acteurs dans le domaine de la télévision au Canada
Source : CRTC 2009. Revenus de la télévision commerciale par radiodiffuseurs.

Ces revenus gagnés par les différents opérateurs incluent 45 % de revenus publicitaires. Il est maintenant pertinent de décrire la situation de l'industrie de la radio.

3.2.1.2. La radio

Au Canada, il existait, en 2008, 25 stations de radio commerciale privée, 73 stations de radio autorisées, 50 radios autochtones et 51 stations de campus. En 2008, cinq grandes entreprises de l'industrie de la radio se partageaient 70 % des revenus de la radio commerciale.

Les stations de radio ont réussi à maintenir une augmentation des revenus publicitaires de l'ordre de 6,5 % entre 2004 et 2008. En 2008, ce taux de croissance des revenus publicitaires a fléchi pour atteindre 5,5 % (en 2008).

La figure suivante montre les revenus réalisés par les différents radiodiffuseurs dans le domaine de la radio en 2008.

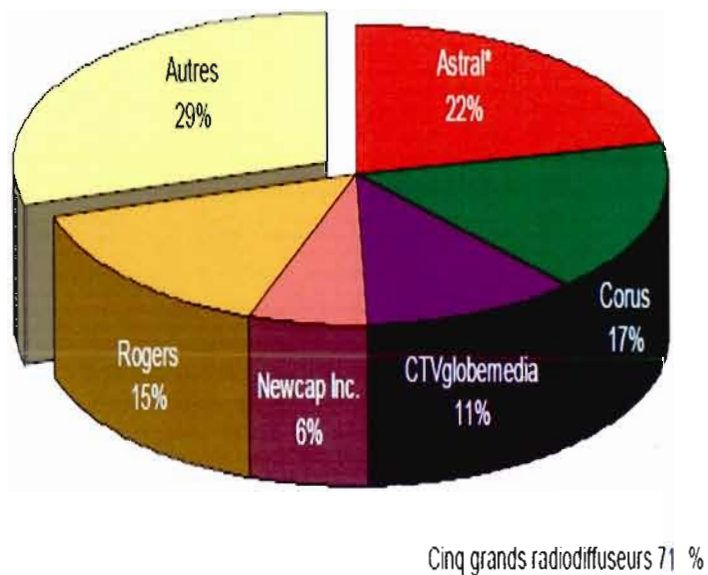


Figure 3.3: Les revenus des radiodiffuseurs dans le domaine de la radio en 2008

Source : CRTC 2009. Revenus de la radio commerciale par radiodiffuseur en 2008.

La publicité à travers la radio maintient un taux assez élevé malgré un léger fléchissement.

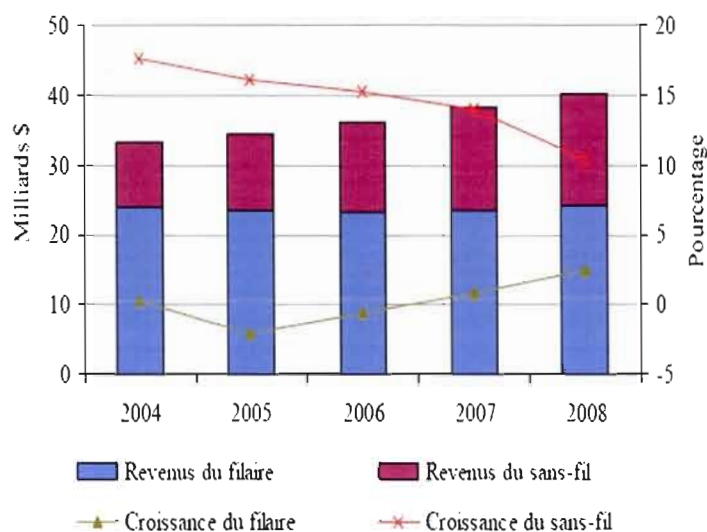
Pour faire suite à la dimension radiodiffusion, il importe de traiter le domaine des télécommunications par rapport au volet de la diffusion de contenus.

3.2.1.3. Le domaine des télécommunications

Comme il a été vu précédemment, le domaine des télécommunications permet de plus en plus de véhiculer des contenus médiatiques. Une grande part de leurs revenus provient de

l'utilisation de leurs réseaux cellulaire ou des réseaux Internet ; il s'agit de façon globale, de revenus filaires et non filaires.

Les revenus dans le domaine de la télécommunication s'affichent comme suit :



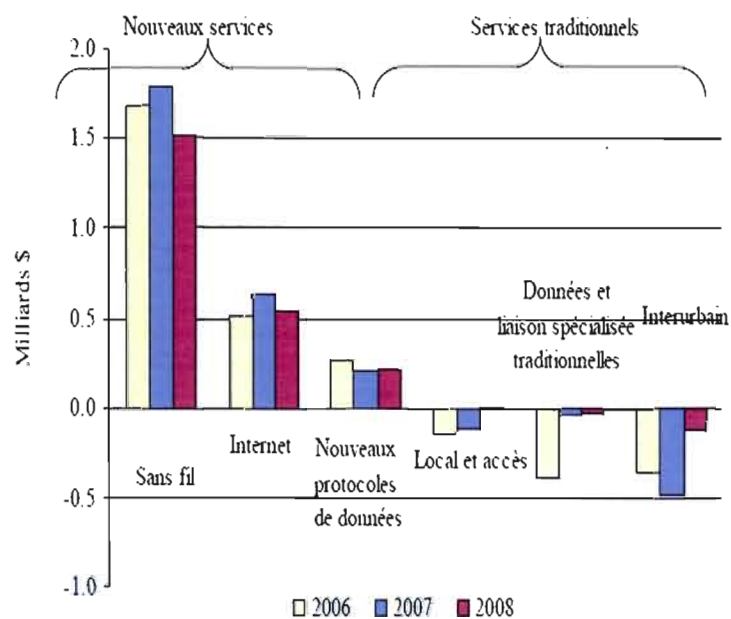
Source : Données recueillies par le CRTC

Figure 3.4 : Revenus des services de télécommunication et pourcentage de croissance annuelle.

Source : Données recueillies par le CRTC 2009.

L'analyse du graphique montre une croissance importante des revenus du sans-fil. Il est à remarquer que les revenus du sans-fil sont en nette croissance par rapport à l'évolution des revenus du filaire. Une tendance à considérer par les entreprises des médias traditionnels.

Pour décrire de manière plus précise l'évolution des revenus de l'industrie des télécommunications selon les segments, il s'avère pertinent de s'appuyer sur le graphique ci-dessous pour mettre en exergue les portées de chacun des segments.



Source : Données recueillies par le CRTC

Figure 3.5: Évolution annuelle des revenus par segment de marché au niveau de l'industrie des télécommunications

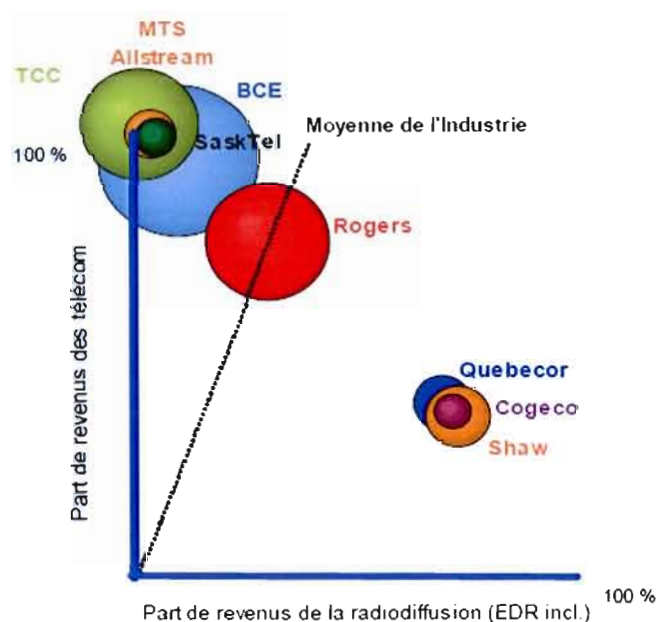
Source : CRTC 2009

Il est à remarquer, au niveau du graphique, que les nouveaux services utilisant Internet sont en nette croissance par rapport aux services traditionnels. Cette tendance a connu plus d'ampleur d'une année à une autre, particulièrement entre 2007 et 2008.

Les entreprises de télécommunications, d'un côté, et les entreprises de radiodiffusion, de l'autre, œuvrent chacun sur le marché de l'autre entité. Ainsi, la figure qui suit montre l'emplacement qu'occupent les opérateurs les plus importants par rapport au domaine de la radiodiffusion et de la télécommunication.

Il s'agit de montrer l'interconnexion entre les deux blocs d'acteurs de la radiodiffusion, d'un côté, et de la télécommunication, de l'autre. Plus l'entreprise se rapproche de l'axe, plus elle est active au niveau de cet axe.

La figure ci-dessous fait ressortir le fait que l'oscillement des acteurs de la radiodiffusion et de la télécommunication entre le premier et le second domaine. Plus une entreprise se rapproche de l'axe de la radiodiffusion ou de l'axe des télécommunications, plus elle est considérée active par rapport à ce domaine ; plus elle s'éloigne de cet axe et plus elle sera considérée comme moins active par rapport à l'activité correspondante.



Note:

- 1) Les bulles représentent le total des revenus estimés pour les télécommunications et la radiodiffusion en 2008.

Source : Rapports annuels et site Internet des compagnies

Figure 3.6 : Les revenus estimés des radiodiffuseurs et des télécommunicateurs en 2008

3.2.2. La publicité : pilier de la radiodiffusion

Partout dans le monde, Internet freine l'expansion de la publicité dans les médias traditionnels. Selon une étude⁷ faite sur un groupe d'acheteurs, la publicité en ligne répond aux demandes des commerçants de manière parfaite et empêche l'inflation des prix dans l'économie mondiale de la publicité.

Le monde des médias repose sur un pilier important : la publicité. Une nouvelle tendance se dessine. Selon une récente étude⁸ élaborée par l'Institut des communications et de la publicité sur les pratiques commerciales au Canada, les méthodes publicitaires traditionnelles basées sur la manière traditionnelle de faire les annonces sont en train de glisser peu à peu vers d'autres manières de faire : essentiellement vers la publicité sur Internet, cette dernière dépassant toutes les autres manières de véhiculer la publicité. D'après le bureau de la publicité interactive au Canada (IAB), la publicité en ligne aura représenté près de 7 % de tous les revenus en publicité au Canada en 2006 et son taux de croissance ne cesse de s'accroître. Ceci met en déclin la publicité à la télévision traditionnelle, qui ne sera plus le moteur économique qu'elle représentait dans le passé.

Comme précité, la publicité constitue le pilier sur lequel repose l'industrie de la radiodiffusion. La portion représentative de ces revenus se situe entre 50 % et 95 % de l'ensemble des revenus des radiodiffuseurs.

Une nouvelle tendance se dessine aussi au niveau du partage de la tarte publicitaire pour les entreprises canadiennes. En effet, la concurrence étrangère vient grignoter les marges publicitaires via Internet contournant toutes les règles. Usant de la publicité à l'étranger ces entreprises étrangères se financent et créent de la difficulté pour les entreprises locales du moment où ces entreprises ont leurs parts au niveau de la tarte publicitaire est significative (qui sert à un financement étranger). Cette nouvelle tendance est une menace pour les entreprises de médias canadiens.

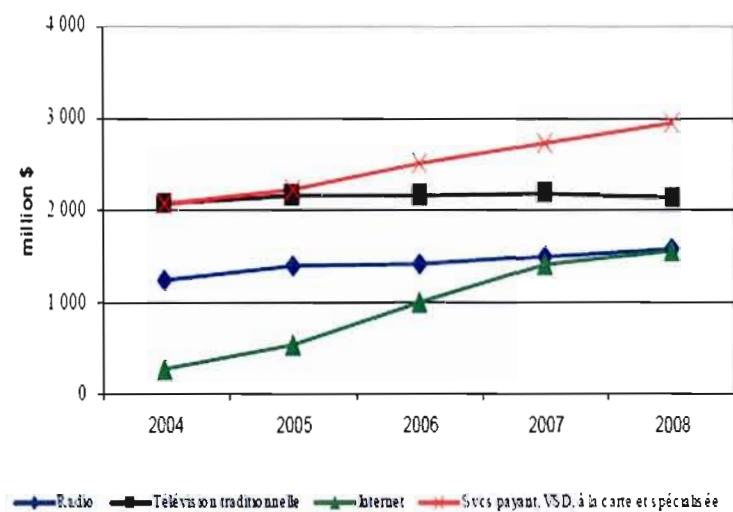
⁷ <http://www.crtc.gc.ca/fra/publications/reports/broadcast/rep061214.htm>. Consulté le 14 octobre 2009

⁸ <http://www.crtc.gc.ca/fra/publications/reports/broadcast/rep061214.htm>. Consulté le 14 octobre 2009.

La portion des augmentations de trois types de radiodiffuseurs entre 2004 et 2008 sont les suivantes :

- Les revenus de la publicité de la radio commerciale et de la télévision traditionnelle ont affiché des augmentations de 6,5 % et de 0,9 %.
- Les revenus de la publicité de la télévision spécialisée et des services payants ont augmenté de 9 %.
- Les revenus de publicité sur Internet ont augmenté de 56 %.

De manière générale, l'évolution des revenus publicitaires au Canada se dessine comme suit :



Source : Association canadienne du marketing – *Marketing's Contribution of the Canadian Economy*, 2007.
Bureau de la publicité interactive du Canada et données recueillies par le CRTC.

Figure 3.7 : Évolution des revenus publicitaires au Canada

Quant à l'évolution des revenus publicitaires par type de média, elle se dessine comme suit :

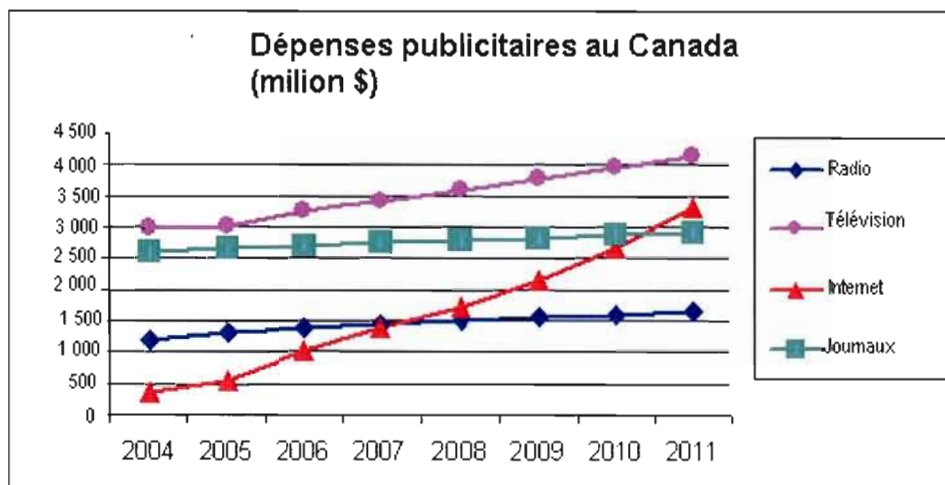


Figure 3.8 : Évolution des revenus publicitaires par type de média

Source : CRTC 2009

Ainsi, la détermination du poids qu'occupe Internet par rapport à la radiodiffusion est nécessaire à démontrer, ce qui fera l'objet de la section suivante.

3.2.3. Radiodiffusion et nouveaux médias

Les Canadiens passent de plus en plus de temps sur Internet. Les heures consommées sur Internet pendant une semaine ont tout simplement triplé chez les anglophones et chez les francophones depuis 1997. Ceci a changé le paysage médiatique du point de vue de la concurrence.

De plus, les services de large bande au Canada ont fait augmenter le nombre de Canadiens qui regardent des contenus médiatiques sur Internet. Les proportions sont différentes entre les populations anglophones et francophones (respectivement 42 % et 37 % en 2008). Il est maintenant de mise de montrer l'augmentation des recettes publicitaires par rapport à l'outil Internet.

Tableau 3.1 : Recettes publicitaires par média

Recettes publicitaires par média (millions de dollars)						
Media	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Télévision	2454	2547	2595	2821	2939	3013
Quotidiens	1731	1678	1684	1696	1751	1784
Radio	1001	1048	1080	1171	1209	1310
Revue	805	845	900	950	994	1028
Hebdomadaires	820	836	849	862	875	883
Affichage	293	310	321	338	356	404
Internet	110	97	117	237	364	519
Total	7214	7361	7546	8075	8488	8941
% Radio	13,9 %	14,2 %	14,3 %	14,5 %	14,2%	14,7%

Selon le tableau ci-dessous, la radio affiche les meilleurs résultats en comparaison aux autres médias, malgré une stagnation au niveau de l'évolution, entre 2000 et 2005. Quant aux recettes cueillies par Internet, malgré qu'elles représentent 1,5 % en 2000, elles ont affiché 5,8 % en 2005, ce qui représente un taux de croissance élevé.

Note : Les recettes des quotidiens ne tiennent pas compte des annonces classées.
Source : Carat Expert, mai 2006.

Ce changement dans la distribution des recettes publicitaires est dû à l'adoption d'outils technologiques de la part des utilisateurs. Le graphique ci-dessous montre ce changement dans l'utilisation des technologies.

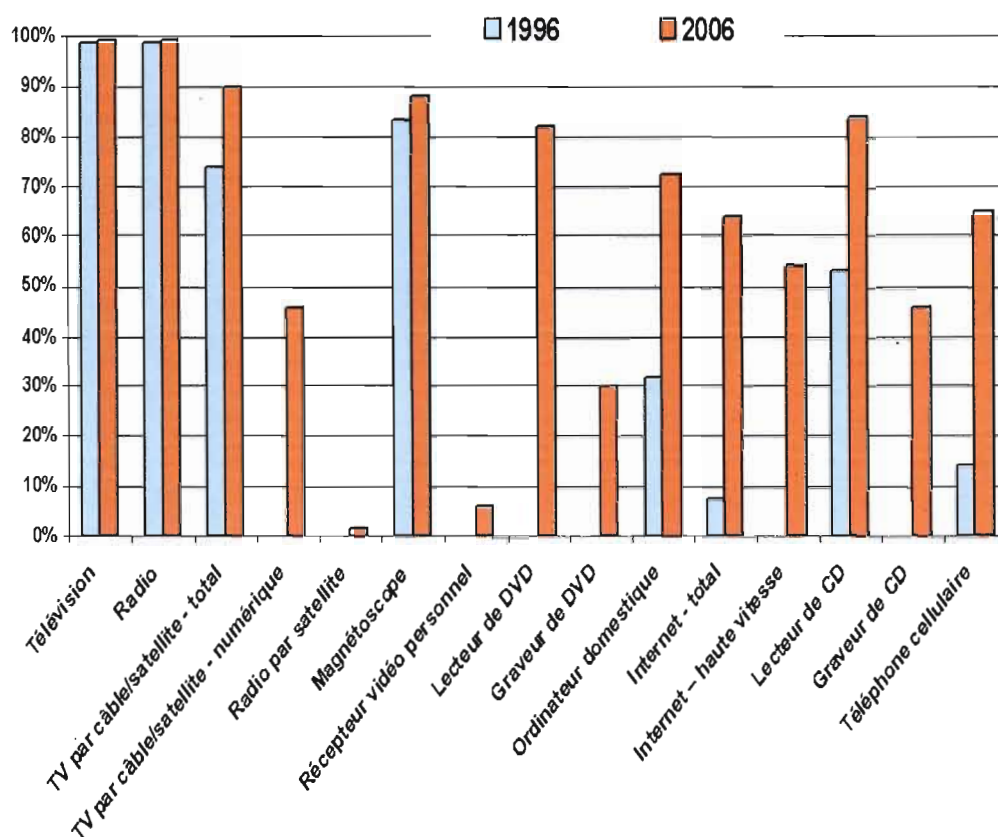


Figure 3.9 : Pourcentage d'abonnement des foyers par type de plateforme utilisé : comparaison entre 1996 et 2006

Sources : Statistique Canada; Communications Managements Inc.; données de l'industrie (Tableau ES-1 à la page 2 de Technology and broadcasting: Implications for public policy, 1^{er} septembre 2006, préparé à l'intention de CanWest Media Works Inc. et CHUM limitée. Ce graphique tient aussi compte du pourcentage révisé en 1996 des foyers abonnés au câble/satellite, d'environ 60 % à 74 % : tableau 7 (révisé), 17 novembre 2006.

Le changement d'utilisation technologique concerne surtout les outils utilisant la technologie Internet telle que les téléphones cellulaires, les ordinateurs portables et les lecteurs vidéo personnels, etc. De l'autre côté, il y a eu diminution⁹ de l'utilisation des outils traditionnels telle que la télévision traditionnelle.

Après avoir expliqué de manière brève les différents intervenants et les différentes interrelations qui existent entre eux, il importe de décrire plus en profondeur les tendances du monde des médias.

3.3. Tendances dans le secteur des médias au Canada

Cette partie est destinée à présenter l'état des lieux du secteur des médias et les enjeux concrets qui l'entourent. Dans cette section, une présentation du secteur et de ses spécificités sera établie. L'utilité de cette section est de montrer les nouvelles tendances du marché des médias avant et après le ralentissement économique et au courant de la récession économique 2009. L'impact réel d'Internet et ce que cela implique pour l'avenir du secteur des médias sera également étudié. Le but global est de diriger l'analyse en fonction des tendances réelles du marché des médias. Tout au long de cette partie, seront mis en lumière les changements qui ont affecté l'industrie des médias, aussi bien au Canada qu'ailleurs dans le monde. Internet demeure l'innovation que les opérateurs doivent apprendre à intégrer ; ils doivent mettre en place de nouveaux mécanismes pour rentabiliser leurs entreprises et ainsi pousser le secteur des médias vers une plus grande prospérité.

⁹ <http://www.crtc.gc.ca/fra/publications/reports/broadcast/rep061214.htm>. consulté le 19 octobre 2009.

Les points suivants seront traités :

- L'état des lieux du secteur des médias.
- Les causes majeures derrière les changements dans le domaine des médias.
- Les tendances affectant le monde des médias.

3.3.1. L'état des lieux de l'industrie des médias

L'environnement global de l'industrie des médias se résume comme suit¹⁰ :

- Jusqu'à la mi-2007, les grands joueurs de l'industrie des médias ont affiché une bonne santé financière, sans qu'il y ait une hausse des cours boursiers.
- Pour suivre les clients publicitaires, la majorité des acteurs se sont tournés vers la publicité en ligne, faisant bénéficier les compagnies de médias en ligne.
- L'industrie de l'imprimerie, plus spécifiquement des journaux, a continué de faire face à la baisse des lectorats et des ventes.
- Plusieurs journaux d'importance ont abandonné la version papier et ont décidé de distribuer tout leur contenu en ligne, notamment le « *The Christian Science Monitor* » ou même le fameux magazine « *People* ».
- Les producteurs de contenus ont continué de travailler avec les nouvelles entreprises de médias en ligne afin de découvrir de nouveaux marchés et de développer de nouveaux produits et de nouvelles technologies
- Les revenus publicitaires chez les médias traditionnels ont chuté de manière spectaculaire en 2007, constituant la chute la plus importante depuis un demi-siècle.

¹⁰ www.mergentonline.com

- Durant les six derniers mois, les entreprises de médias les plus importantes ont affiché des baisses de revenus.

Bien que l'industrie des médias au Canada soit de petite taille, ce secteur demeure d'une influence cruciale sur l'économie globale du pays. Plus encore, cette industrie a des spécificités particulières :

- Les habitants vivant loin des grandes villes économiques et financières ne sont pas négligés ni désavantagés du point de vue médiatique par rapport aux habitants des zones urbaines. Ceci est dû à une couverture de nature publique des médias sur tout le territoire canadien.
- La présence de plusieurs groupes de nature ethnique a fait en sorte que le paysage médiatique s'est diversifié.
- La plupart des contenus médiatiques sont diffusés en anglais, mais il existe aussi des contenus diffusés en français, principalement au Québec. Il existe aussi d'autres contenus diffusés dans d'autres langues, mais ceux-ci restent très faibles du point de vue des diffusions telles que les contenus asiatiques ou autres.
- Le contenu médiatique canadien est populaire à l'échelle internationale, mais il est surpassé par le contenu médiatique américain. Il faut noter aussi qu'il existe, à l'échelle interne canadienne, une réglementation qui stipule que 35 % des contenus doivent être de création interne et 25 % de la musique diffusée doit également être canadienne. Mais il faut noter que même si les canadiens ont accès aux chaînes américaines par câble, le contenu des publicités doit demeurer canadien. (enlever Exemple : le Superbowl.)

Le Canada a une vieille histoire avec la radiodiffusion. En effet, la radiodiffusion publique remonte à 1930. La première mission de la radiodiffusion publique avait pour but de préserver l'identité des médias canadiens face à la prolifération et à la montée de la popularité des contenus américains. Quant à la radiodiffusion privée, il s'agit d'un marché assez mature et développé. Le contenu est aussi diversifié essentiellement grâce à une législation libérale, qui permet la diffusion de contenus étrangers ; mais il est certes important de préserver un minimum de 30 à 35 % de contenus canadiens.

Le marché de la télévision privée au Canada est régi par quatre acteurs principaux, soit CTV, Global, TVA et TQS. Il existe aussi des chaînes destinées aux autochtones, mais leur contenu est destiné essentiellement aux autochtones. On retrouve aussi plusieurs chaînes spécialisées : sports, nouvelles, découvertes, etc. L'industrie de la radio est aussi très diversifiée. Selon le CRTC, l'industrie de la radio comprend 2000 stations de radio, dont la plupart sont des chaînes commerciales.

Quant à l'industrie de l'imprimerie au Canada, elle est en train de faire face à des défis similaires à ceux auxquels fait face notre voisin américain. Le principal défi se situe au niveau de la hausse de la popularité des médias en ligne. Bien que les jeunes se dirigent de plus en plus vers les contenus médiatiques en ligne, la popularité des journaux reste de mise dans le cadre canadien. Malgré ceci, la circulation des journaux canadiens a décliné, mais pas aussi rapidement et avec la même ampleur que celle des journaux américains. En effet, d'après le National Audience Databank, les $\frac{3}{4}$ des Canadiens, soit 13,9 millions d'adultes au-dessus de plus de 18 ans, lisent une version imprimé d'un journal, chaque semaine.

3.3.2. Les causes majeures derrière les changements dans le domaine des médias

Dans le cadre de la description de l'état des lieux, il importe de déterminer l'influence des facteurs externes sur l'industrie des médias. En effet, selon Rabeau (2006) l'arrivée simultanée de trois¹¹ facteurs (la dérèglementation et l'ouverture de la concurrence du transport de l'information, la numérisation de l'information, de même que l'arrivée d'Internet et l'évolution des produits technologiques) ont surpassé les résultats escomptés en termes d'évolutions des offres de services pour les clients concernant leurs besoins et leurs attentes. Les grands réseaux de transport de l'information servent de plus en plus au transport de contenus médiatiques, ce qui rend moins contrôlable la gestion de la publicité sur ces contenus. De plus, l'alliance entre les entreprises de transport de contenus et les médias traditionnels, datant déjà de plusieurs décennies, est en train de prendre plus d'essor et de se

¹¹ La rencontre des anciens et des nouveaux médias. 2006.

complexifier. Nous constatons ainsi la multiplicité de facteurs influençant le secteur des médias. Cette multiplicité complexifie encore le problème de recherche de solutions pour les entreprises de médias traditionnels. En couvrant la littérature au sujet de ces données, il apparaît qu'il y a un manque de solutions réelles face à ces problématiques. À ce propos, ce mémoire tente de proposer quelques avenues visant à relever le défi de la perte de revenus pour les médias traditionnels.

3.3.3. L'évolution affectant le monde des médias

Afin de mieux cerner le poids et l'influence des intervenants dans le secteur des médias, il importe de décrire les différents intervenants en montrant les rôles spécifiques de chacun. Cette description¹² servira à déterminer le poids réel de chacun des acteurs et aidera à proposer, à la fin du mémoire, la configuration du modèle d'affaires qui s'adapte le mieux à cet environnement global. Il existe plusieurs intervenants dans le monde des nouveaux médias qui influencent la manière avec laquelle la concurrence se structure :

- ✓ Il faut tout d'abord signaler que la relation des médias traditionnels avec les différents acteurs est appelée à changer de manière profonde. Les anciens médias doivent refaire de nouveaux liens avec les services utilisant Internet. Les liens établis par les médias traditionnels ne sont plus valables et les entreprises doivent nouer avec les contrôleurs de la diffusion de contenus médiatiques à travers Internet. De plus, au Canada, quelques entreprises ont réussi à négocier des contrats avec Bell Canada. Par exemple, les caricatures des « Têtes à claques » sont présentes sur le réseau de Bell via son portail et elles sont présentes aussi sur le réseau de sympatico Internet filaire. De plus, les « Têtes à claques » sont présentes sur la téléphonie cellulaire de Bell et les propriétaires sont en train de négocier une entente avec Orange et France Télécom, opérateurs de téléphones cellulaires de l'autre côté de l'Atlantique. Cette entente avec Orange et France Télécom permettra aux « Têtes à claques » d'entrer

¹² La rencontre des anciens et des nouveaux médias. 2006.

dans le paysage médiatique européen et de symboliser des personnages connus dans cette région. Ces manœuvres de la part des « Têtes à claques » créent une concurrence directe aux médias traditionnels ainsi que pour les acteurs du domaine de la caricature.

- ✓ Les télécommunicateurs sont en train de considérer le revenu sur les contenus qui circulent sur leurs réseaux pour augmenter le revenu global de leurs entreprises. Ceci est essentiellement dû à la perte de revenus signalée sur le temps et la distance sur lesquels ces entreprises faisaient leurs marges bénéficiaires. D'un autre côté, les médias traditionnels ont comme bénéfice essentiel de faire des revenus sur le contenu ; il s'agit de leur première source de revenus. Ce qui amène vers une situation où les télécommunicateurs et les médias traditionnels vont rechercher des bénéfices sur les revenus. Face à ceci, les médias traditionnels pourraient établir des liens et des partenariats afin de faire un partage des gains. Il faut par ailleurs noter qu'il y a eu un mouvement de consolidation au niveau des télécommunicateurs, surtout aux États-Unis et ailleurs dans le monde. Ce mouvement de consolidation pourrait aider les entreprises des médias traditionnels à véhiculer leurs contenus à travers de grands groupes et être utilisées par un plus grand nombre de consommateurs. Les entreprises des médias traditionnels doivent prendre en considération ces mouvements et établir des stratégies de partenariats permettant de préserver leurs intérêts.
- ✓ Les câblodistributeurs offrent de plus en plus de contenus médiatiques à leur clientèle autres que ceux offerts sur le réseau de stations de télévision. De plus, les câblodistributeurs offrent de nouveaux contenus médiatiques sur leur portail Internet. L'accès à de nouveaux contenus médiatiques est de plus en plus démocratisé grâce à l'accès Internet, que les câblodistributeurs utilisent de manière plus fréquente. En ce sens, l'exemple de Vidéotron au Québec est très révélateur. Cette filiale de Quebecor Media inc. assure un transport de l'information et une diffusion de contenus puisqu'elle possède du contenu écrit, sonore et télévisuel. Il faut signaler aussi que Vidéotron est devenu le principal concurrent de Bell Canada, qui offre aussi le transport de l'information et des contenus médiatiques ; il y a donc une concurrence

sur le contenu. Les autres médias traditionnels se trouvent exclus de ce jeu de concurrence, ce qui nuit à leur existence. Globalement, les nouvelles entreprises concurrentes en matière de câblodistribution utilisent de plus en plus de nouveaux services, tels que des logiciels pour l'usage mobile. Les câblodistributeurs offrent aussi une panoplie de contenus. L'arrivée des nouveaux joueurs tels que Skype et Google, qui représentent en quelque sorte une nouvelle génération d'entreprises Internet, permettent aux internautes d'utiliser de nouvelles technologies mobiles ou sur le réseau Internet filaire. De plus, Google, en offrant sa nouvelle plateforme Android, a réussi à négocier des alliances stratégiques avec plusieurs intervenants. Les logiciels sans fil de Google permettent d'avoir une navigation sur des plateformes mobiles et créent ainsi une concurrence aux médias traditionnels, puisqu'il s'agit de contrôler le contenu. Il faut préciser que ces nouveaux joueurs n'étaient pas présents il y a quelques années et que leur menace est croissante.

- ✓ Les équipementiers arrivent à offrir aux clients des produits électroniques permettant d'utiliser les lignes fixes ou mobiles pour faire véhiculer des données et des contenus. Ceci fait changer les données du monde des médias. Par exemple, Apple a réussi, à travers son nouveau iPhone, à permettre un accès sans fil à des contenus de différentes natures. Ces équipementiers (après que les sociétés de télécommunications les aient vendus) ont réussi à avoir un certain contrôle sur le contenu médiatique, ce qui a engendré une plus grande concurrence et des résultats innovateurs au niveau des instruments électroniques et l'accès aux contenus offerts à la clientèle. Le mouvement de consolidation a concerné Lucent et Alcatel, ainsi que Nokia et Siemens, dans le but d'offrir des équipements de réseautage permettant un meilleur accès aux contenus. De plus, RIM, plus tard à travers ses séries de Blackberry, a réussi à suivre ce mouvement d'innovation. Il faut noter que, déjà avec son iPod, Apple offrait du contenu médiatique et qu'avec l'arrivée de l'iPhone l'accès à des contenus médiatiques plus riche est devenu accessible grâce à Internet. De leurs côtés, les médias traditionnels doivent s'impliquer dans ce processus de conception de ces produits et faire en sorte que ces produits soient utilisés afin de véhiculer leurs propres contenus.

- ✓ La téléphonie mobile est devenue un lieu d'échanges de données et de contenus médiatiques. Ces services sans fil permettent de recevoir et de diffuser des données, ceci accroît la concurrence sur la diffusion de contenus entre les différents fournisseurs. En ce sens, le consommateur lui-même est rentré dans ce paysage concurrentiel et agit comme un fournisseur potentiel de contenus. Ces nouvelles données changent la manière de diffuser les contenus pratiquée par les médias traditionnels et poussent systématiquement ces derniers à trouver des solutions de rechange plus réussies. Il faut noter aussi que ceci permet de diffuser la publicité sur Internet et constitue une nouvelle source de revenus pour les exploitants de la téléphonie mobile.
- ✓ Les radiodiffuseurs se retrouvent dans un nouveau contexte, puisque la manipulation des contenus n'est plus réservée au seul domaine des médias traditionnels, mais est aussi accessible aux consommateurs. En effet, les consommateurs peuvent s'appropriier le contenu disponible et faire des diffusions personnelles. Ceci crée un nouveau contexte de concurrence asymétrique, puisque les radiodiffuseurs traditionnels sont restés liés aux réglementations concernant le contenu, alors que les entreprises qui diffusent leurs contenus via Internet restent non soumises aux mêmes contraintes.
- ✓ Les journaux souffrent quant à eux des nouveaux moyens avec lesquels la publicité est véhiculée et exploitée par les sites des nouvelles en ligne. Ceci est lié aussi à la perte de la clientèle, qui se dirige de plus en plus vers les médias en ligne, et qui représente des coûts importants, puisque la récupération de ces pertes nécessite des investissements importants dans la publicité en ligne.
- ✓ Il faut noter aussi la présence de nouveaux sites tels que MySpace, YouTube et Facebook, qui permettent aux internautes de véhiculer des contenus et deviennent ainsi des créateurs de contenus en réseaux.

Voici maintenant expliquées les tendances qui affectent le monde des médias. Il s'agit des deux points suivants :

- ✓ L'impact d'Internet.
- ✓ La gestion des coûts fixes au niveau de l'industrie des médias.

3.3.3.1. L'impact d'Internet

Premièrement, il importe de mettre en exergue l'effet réel d'Internet sur l'industrie des médias, en partant d'une analyse théorique pour déterminer la portée réelle de cette donnée. Le débat général concerne le thème selon lequel Internet et les nouvelles plateformes médiatiques, du point de vue de leurs innovations, perturbent et changent radicalement les industries en général et l'industrie des médias en particulier. Une de ces réponses est donnée par Ahlers et Hessen (2005). Selon ces auteurs, Les consommateurs ne sont pas les seuls à afficher une préférence pour l'usage des nouvelles plateformes médiatiques ; il en est de même pour ceux qui travaillent dans le monde publicitaire et qui œuvrent à son développement. Les auteurs constatent aussi qu'Internet est un outil technologique turbulent et non sans effet sur le monde des médias. Pour ce faire, les auteurs expliquent la portée réelle d'Internet en faisant d'abord la distinction entre une technologie turbulente, d'un côté, et une technologie viable, de l'autre. En effet, la technologie turbulente crée un nouveau terrain de jeu qui détruit les vieilles barrières à l'entrée, transformant ainsi une industrie de manière complète ainsi que le marché s'y référant. Une technologie viable est, pour sa part, celle qui apporte des changements améliorant de manière incrémentielle les situations en cours, ce qui est le cas d'Internet. Les auteurs nuancent par la suite leur analyse en précisant que l'impact d'Internet n'a pas été aussi important que les analystes l'avaient anticipé. De plus, ils montrent que le monde des médias traditionnels profite de marges bénéficiaires importantes, mais que l'arrivée des médias en ligne utilisant Internet a contribué à abaisser les marges bénéficiaires des médias traditionnels, puisque les coûts d'imprimerie et de distribution valaient à eux seuls 30 à 40 % de la totalité des coûts, alors que ces mêmes coûts sont quasiment nuls dans le cas des médias en ligne.

La vision des auteurs vis-à-vis d'Internet diffère selon la portée stratégique considérée pour Internet.

Deuxièmement, d'autres auteurs perçoivent Internet comme étant une innovation de rupture. Une innovation de rupture « *Disruptive Innovation* » est, par définition une innovation qui vient bouleverser complètement l'ordre normal du fonctionnement d'un système ; elle présente une nouvelle manière de faire. Concernant l'adaptation des modèles d'affaires face aux innovations de rupture, Gilbert (2003) montre l'impact d'Internet sur l'industrie des journaux. L'auteur précise que l'innovation de rupture crée de nouveaux marchés et de nouvelles potentialités de croissance. C'est le cas d'Internet vis-à-vis des médias, en partant des journaux comme point d'analyse. L'auteur montre que l'arrivée d'Internet comme innovation turbulente a été difficilement exploitée par les entreprises œuvrant dans l'industrie des journaux. Ce qui fait que la réussite des modèles d'affaires des entreprises de journaux, qui servirait le nouveau marché cible de manière efficiente, reste difficile. De plus, la raison pour laquelle les entreprises de journaux ont manqué la possibilité de profiter des revenus publicitaires plus importants devient claire. La réponse est tout simplement la suivante : l'industrie des journaux a gardé la manière traditionnelle de vendre. Il est, certes, vrai que les entreprises de journaux affichent un certain contenu en ligne. Mais il reste que ce contenu manque substantiellement de créativité, surtout s'il est comparé à celui de Yahoo ou à Monster.com. Le fait de rester concentré sur une catégorie bien déterminée de clients a aveuglé la vision de nouveaux changements de modèles d'affaires des entreprises de journaux, malgré l'existence d'un marché turbulent et nouveau. Récemment, le *New York Times* et le *Washington Post* ont commencé à changer leurs modèles d'affaires pour répondre aux besoins des clients ayant des besoins spécifiques afin de bénéficier de l'avantage d'une meilleure rentabilité que ces nouvelles catégories de consommateurs offre ; il y a un apprentissage du fonctionnement des ventes publicitaires en ligne. Ces publicités en ligne sont valorisées par les consommateurs, surtout par les plus jeunes d'entre eux. Il importe de noter aussi le changement radical qu'a effectué le journal *The Christian Science Monitor*, qui a finalement opté pour un abandon de la version papier de ses numéros pour une diffusion exclusivement électronique. Il en est de même du magazine *People*.

Il ressort de l'analyse de l'effet réel d'Internet des visions divergentes. Quant à la vision retenue dans ce mémoire, Internet n'est pas considéré comme une technologie de rupture. Son effet est tout à fait complémentaire ; la considération d'Internet au niveau des modèles d'affaires doit être valorisée, mais de manière très complémentaire. Il importe de noter aussi qu'il ne s'agit nullement de copier les contenus diffusés réellement sur les sites Internet, mais plutôt de rester créatif et de rendre le contenu diffusé sur Internet innovateur.

3.3.3.2. La gestion des coûts fixes au niveau de l'industrie des médias

Internet n'est pas le seul point important qui frappe le monde des médias. Il existe aussi la notion de coûts fixes. Les grandes firmes de médias ont depuis longtemps opté pour un mouvement de partenariats et de fusions/acquisitions afin de faire face aux coûts fixes ; il s'agit d'Universal Music, Sony-BMG, EMI et Warner Music, Google et YouTube, etc. Ce genre de partenariats aide aussi à gérer l'effet du passage de l'industrie médiatique d'un stade pré-numérique à un stade numérique (Curien, 2006), puisqu'il y a eu compilation des trois données suivantes : Internet, télécommunications et médias. Sur le plan de l'adaptation des modèles d'affaires, ceci touche directement les entreprises de médias, car il a trait directement à la gestion des coûts fixes et à la numérisation des données. Dans un autre sens, les partenariats créés permettent de surmonter les coûts fixes, mais créent des coûts de complexité. Il s'agit, pour les entreprises de médias, de trouver un juste milieu entre la gestion des coûts fixes et des coûts de complexité dans la considération de leurs modèles d'affaires.

Par ailleurs, cette partie du mémoire a fait ressortir les changements qui ont affecté l'industrie des médias, aussi bien au Canada qu'ailleurs dans le monde. Internet demeure l'innovation à laquelle les opérateurs devraient le plus s'adapter et mettre en place de nouveaux mécanismes pour rentabiliser leurs entreprises et pousser le secteur des médias vers une plus grande prospérité.

Un autre aspect qui concerne le monde des médias est abordé dans ce qui suit, soit celui du rôle du consommateur, cet élément de l'écosystème qui ne cesse d'influer la manière de faire des entreprises de médias.

3.4. Customerization

L'intégration du consommateur au niveau de l'industrie médiatique s'est imposée avec le temps et a donné à celui-ci un rôle indispensable et réactif. Le consommateur avait jadis un rôle passif, ce qui n'est plus le cas de nos jours. Ainsi, les entreprises de médias doivent intégrer dans leurs modèles d'affaires la donnée consommateur de manière plus concrète. Selon Rabeau (2006), le rôle du consommateur dans le circuit de distribution médiatique a été profondément changé. La passivité avec laquelle les consommateurs recevaient les contenus est laissée à une manière beaucoup plus interactive. En effet, le fonctionnement du circuit médiatique se faisait selon une logique « Push » : le contenu part dans un seul sens d'un fournisseur en passant par des distributeurs de contenus pour arriver à l'utilisateur final. Mais grâce à Internet et à la baladodiffusion, le consommateur a acquis la capacité d'interagir avec l'information qu'il reçoit. Son statut n'est plus passif, mais de plus en plus actif. En plus, grâce à l'existence de plateformes électroniques, la contrainte temps et espace n'existent plus. Le passage d'Internet fixe à celui mobile se traduit par une capacité de se tailler des programmes d'écoute, de diffuser des contenus, des blogues et des photos. Ceux-ci influencent directement les médias traditionnels. Il s'agit de nouveaux phénomènes bouleversants pour les entreprises.

Ces constatations montrent le virage important que doivent prendre les entreprises dans le domaine médiatique face aux nouvelles attentes des consommateurs. Le produit délivré et la manière avec laquelle il doit être acheminé aux consommateurs doivent être révisées. Il apparaît maintenant essentiel de remettre le consommateur au centre de l'intérêt de l'entreprise, surtout lors de l'élaboration du modèle d'affaires.

De manière générale, les consommateurs, les jeunes en particulier, sont devenus la pierre angulaire pour la recherche et le développement de nouveaux modèles d'affaires réussis, puisque c'est eux qui manipulent la diffusion, la production et même la consommation des contenus. Il y a une tendance particulière des jeunes, qui consiste à choisir le contenu audiovisuel au moment où ils ont besoin de ce contenu, ce qui a permis de changer plus rapidement la logique « Push » traditionnelle vers la logique « Pull ». Il faut noter que les jeunes

ont un effet important sur les nouvelles tendances entourant le monde des médias. Cette importance doit être considérée de manière sérieuse dans l'élaboration du modèle d'affaires.

Le schéma ci-dessous permet de préciser la différence entre l'ancienne logique « Push » et la nouvelle logique « Pull ».

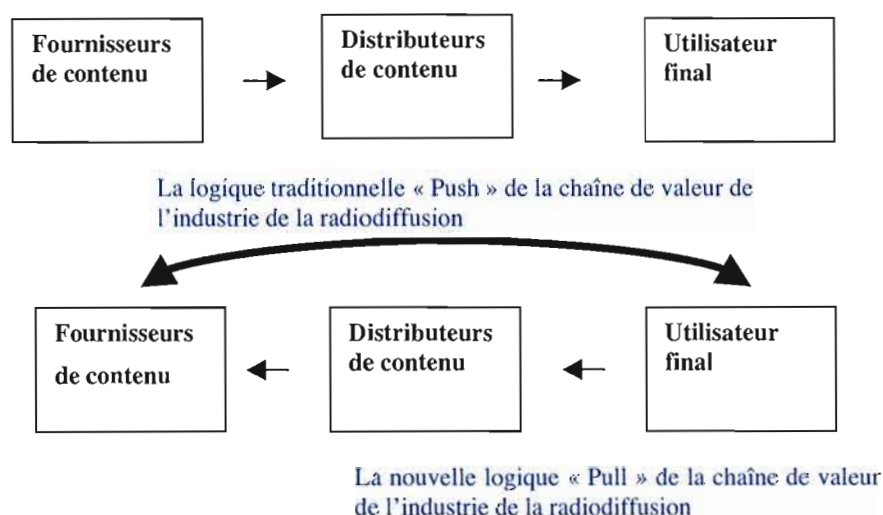


Figure 3.10 : L'ancienne logique «Push» et la nouvelle logique «Pull»

Source : (Ben Letaifa et Rabeau, 2006)

Cette nouvelle logique «Pull» permet au consommateur final d'être en interactivité avec l'information diffusée par le fournisseur. Plus encore, le consommateur final peut jouer le même rôle que le fournisseur dans la création de contenus. Ainsi, la diffusion du contenu n'est plus tributaire du fournisseur seulement. Ceci pose un problème direct aux entreprises de médias, puisque la publicité sur le contenu est leur principale source de revenus. Du moment où les consommateurs participent à la diffusion du contenu, les entreprises de médias doivent trouver une solution créative pour maintenir une part de gain par rapport au contenu.

Le nouveau rôle « Pull » du consommateur a été favorisé par plusieurs facteurs. La convergence entre industries et l'apparition de plateformes électroniques à option de services multiples ont permis aux consommateurs d'avoir accès à de nouveaux services et à des nouvelles options auxquelles ils n'étaient pas habitués. La suite de l'analyse se consacre à expliciter ces nouvelles notions et à démontrer leurs impacts sur les modèles d'affaires des entreprises de médias.

En conclusion, ce nouveau statut du consommateur influe directement les stratégies de distributions des contenus adoptées par les entreprises de média. Il faudrait que ces entreprises prennent en considération l'aspect interactif des consommateurs dans la manière de distribuer le contenu. La logique « Pull » dans la considération des modèles d'affaires pour les entreprises de médias vient à s'imposer. Il est certes logique de ne pas négliger le rôle du consommateur, mais paraît une lacune au niveau de la littérature dans le traitement du nouveau rôle du consommateur d'un point de vue stratégique pour les entreprises de médias.

La convergence a entraîné l'apparition de plateformes électroniques et a eu une influence importante sur le monde des médias. La section qui suit tente d'expliquer plus en profondeur l'ampleur de ce volet.

3.5. La convergence et les plateformes électroniques

3.5.1. Les différents types de plateformes

Tout d'abord, il faut énumérer les différents types de plateformes. Ce premier type d'énumération, qui est exposé ici, se base sur l'outil utilisé afin de transmettre le contenu. Plus loin, sera explicité un deuxième type de distinction entre les plateformes ; il s'agira de distinguer entre l'utilité privée et publique de la plateforme électronique.

Il existe quatre types de plateformes de radiodiffusion pour véhiculer les contenus :

- La transmission traditionnelle à distribution gratuite.
- La transmission par câblodistribution moyennant tarif d'abonnement.
- La transmission sans fil satellitaire moyennant des tarifs.
- La transmission utilisant Internet via des plateformes électroniques, soit gratuite soit moyennant des frais.

La figure qui suit explique de manière plus claire ces quatre types de plateformes.

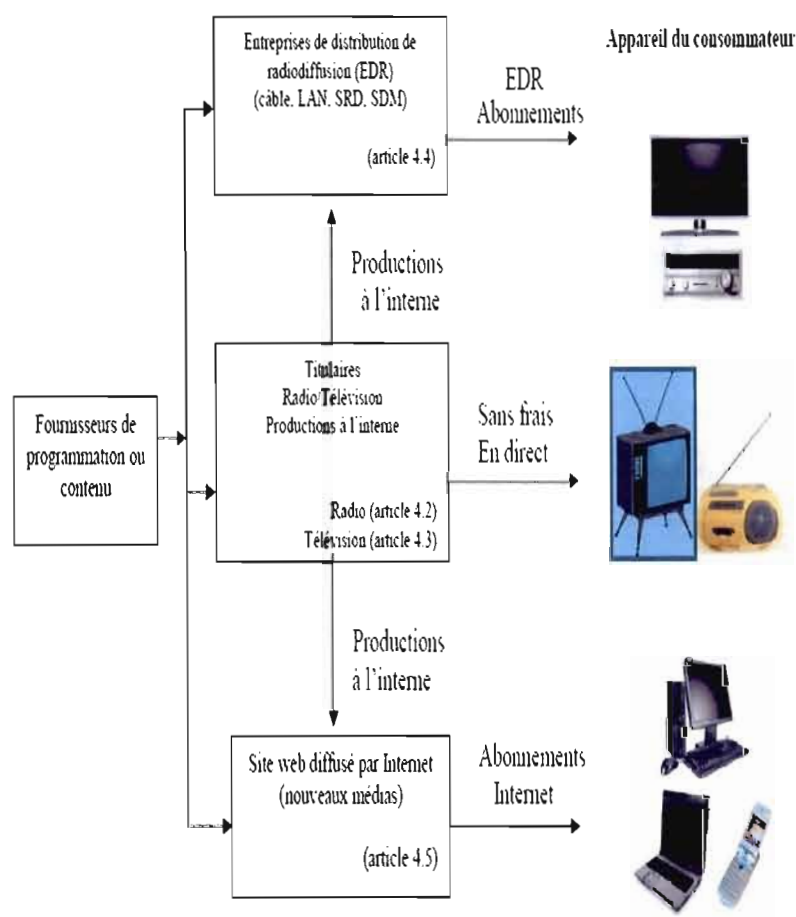


Figure 3.11: Les types de plateformes de radiodiffusion

Source : CRTC 2009

Il s'agit de faire la distinction entre l'utilité publique ou privée de la plateforme¹³ électronique. Il s'agit de quatre niveaux. Les deux premiers niveaux sont des niveaux à travers lesquels plusieurs éléments sont utilisés pour déployer des plateformes IP avec ou sans fil. Ces deux niveaux sont du domaine public. Le passage à un troisième niveau privé est considéré comme un passage à un niveau des services où chaque client reçoit des réseaux virtuels privés. Il s'agit des pare-feu qui réservent des plateformes à un seul client. Par la suite, le passage à un quatrième niveau suppose une utilisation de la part des clients de toutes sortes d'équipements, tels que les ordinateurs portables, les cellulaires, etc.

À travers la distinction publique et privée, nous passons d'un niveau de partage élevé à un niveau de partage restreint. En effet, le niveau de partage élevé suppose un partage de l'information au sein d'une entreprise ou au sein d'une entité fonctionnant ensemble à travers une plateforme électronique : alors qu'un niveau de partage restreint limite l'usage et le partage de l'information à des terminaux spécifiques, tels que des services spécifiques pour une clientèle définie.

Cette diversité de types de plateforme montre combien les choix de diffusion de contenus donnés sont grands et surtout incontrôlables. Les entreprises de médias sont ainsi confrontées à une véritable problématique, soit celle de pouvoir choisir entre la panoplie de plateformes qui s'offrent à eux afin de garantir les modèles d'affaires mis en place. La détermination de la plateforme qui aura un succès est tributaire de plusieurs facteurs qui restent difficiles à déterminer d'avance.

De plus, la vérité au niveau du marché montre qu'il ya de plus en plus de contenus qui sont diffusés sur des plateformes non réglementées.

¹³ « Évolution du marché : concurrence sur l'ensemble des services à valeur ajoutée dans tous les segments de marché », Rabeau 2005

3.5.2. Tendance croissante de la radiodiffusion sur des plateformes non réglementées

Les tendances indiquent ¹⁴ qu'il y a augmentation de la diffusion de contenus à partir de plateformes non réglementées aux dépens de la diffusion à partir du système de la radiodiffusion traditionnelle. Cette baisse est particulièrement marquée chez les jeunes. Ainsi, les fournisseurs de contenus ont le choix entre livrer du contenu à un plus grand public via les plateformes non réglementées ou se faire marginaliser en se contentant de véhiculer les contenus via les outils traditionnels.

De plus, la radiodiffusion canadienne, comme dans le cas de plusieurs autres pays, s'accroît dans un environnement sans frontières alors que la radiodiffusion traditionnelle évolue dans une atmosphère fermée et réglementée.

Il existe un autre facteur qui a contribué à l'expansion de la radiodiffusion via des plateformes électroniques, il s'agit d'une exemption accordée par la loi, qui juge que la qualité des contenus diffusés est de moindre qualité que ceux émis via les médias traditionnels.

Ces différentes plateformes deviennent rentables si l'accès à la publicité est de mise et permet de véhiculer des contenus médiatiques par Internet, un point devant être exploité par les entreprises de médias traditionnels.

En conséquence, on exhorte les entreprises de médias traditionnels à ne pas négliger et à s'impliquer dans la conception des plateformes électroniques dans le nouveau contexte de convergence.

3.5.3. La standardisation et le réseautage au niveau de la chaîne de valeur

Il y a plusieurs concepts qui entourent la notion de plateforme électronique. Il s'agit surtout de la standardisation et du réseautage. Selon Eisenmann, Parker et Van Alstyne

(2006), le réseautage favorisé la conception de nouveaux produits innovateurs. La conception des produits peut concerner les systèmes d'exploitation des ordinateurs, les moteurs de recherche ou même les jeux vidéo. Ainsi, les acteurs importants au niveau du réseau déterminent des standards et continuent de contrôler le marché en imposant une position de leader (Rabeau, 2006). Ainsi, les entreprises de médias ne doivent pas se contenter de participer à la construction des plateformes électroniques seulement, mais essayer aussi de se forger une place de leader (Moore 1993 ; 1996) pour essayer de contrôler l'avancement de toute l'industrie. Par exemple, Microsoft participe à la construction des plateformes et occupe une position de leader en étant présent partout dans l'industrie et en contrôlant les nouvelles innovations qui peuvent être découvertes.

Dans ce qui suit, sont données les notions de base de la convergence entre Marchés, Industries et Technologies afin de montrer l'état des lieux dans lequel se trouve l'industrie des médias et leur impact sur le modèle d'affaires des entreprises de médias.

3.6. La notion de convergence dans le contexte des médias

Quant à la définition de la notion de convergence dans le contexte des médias, elle reste difficile à cerner, car il n'y a tout simplement pas de définition claire de la convergence. Néanmoins, d'après la littérature, on peut distinguer un type de convergence parmi d'autres, celui de la convergence entre produits, technologies et marchés. Plus explicitement, un produit pourrait desservir de nouveaux marchés avec ses nouvelles technologies ; il n'y a plus de barrière qui limiterait un produit à un seul et unique marché, mais le même produit pourrait servir avec ses technologies innovatrices des nouveaux marchés (Prahalad et Romastamy, 2003 ; Feeny, 2001).

¹⁴ http://dsp-psd.tpsgc.gc.ca/collection_2009/crtc/BC92-65-2008F.pdf, consulté le 21 octobre 2009

La convergence a été citée après les plateformes électroniques pour la simple raison que des plateformes différentes pourraient servir de nouveaux marchés et l'interrelation entre ces deux notions devient légitime du moment où le concept de plateforme a permis de briser la frontière qui existe entre certaines industries jadis disparates.

Il faut noter que d'autres facteurs ont contribué à la naissance de la convergence. En effet, les exigences de plus en plus accrues de la part des consommateurs à l'échelle planétaire ont poussé les fabricants à accroître et à rendre plus efficaces les processus d'innovation des produits offerts. Il faut ajouter à ceci la tendance d'uniformisation de la demande planétaire, le résultat était ainsi : la naissance de la convergence entre produits, technologies et industries.

De manière plus explicite, la convergence entre produits, marchés et technologies a commencé tout d'abord à se former grâce à la mondialisation : les consommateurs ont opté pour les mêmes produits et les mêmes goûts ; une certaine homogénéisation au niveau des choix des consommateurs et l'établissement de standards à l'échelle mondiale ont pris place (Prahalad et Ramastamy, 2003). Plus tard, l'arrivée en force de la technologie numérique et l'aisance qu'elle offre pour faciliter les opérations aux producteurs et aux consommateurs quant à l'échange des données ont pris place. Cette facilité de l'échange de données a permis de couper les frontières existantes entre les industries. Un ordinateur sert principalement à écrire ou à effectuer des opérations plus sophistiquées que celles permises par une calculatrice. De nos jours, l'ordinateur sert à payer les factures et à effectuer des achats en ligne, à produire des contenus médiatiques et à collecter les frais publicitaires pour augmenter les revenus des entreprises, comme c'est le cas de Google, qui obtient des recettes publicitaires par le nombre de clics. Ainsi, avec l'arrivée d'Internet et de nouvelles plateformes tel que l'iPhone, la fonction d'un produit n'est plus la même et la distinction entre une industrie et une autre n'est plus possible. Il s'agit réellement de convergence entre technologies, marchés et industries qui façonne la dynamique de la concurrence au sein d'industries jadis disparates. Cette convergence a permis l'entrée de nouveaux concurrents qui, habituellement, faisaient partie d'une autre industrie. La barrière entre ces industries a disparu et la dynamique de la concurrence au sein d'une industrie donnée a été chambardée. Ceci a poussé directement les entreprises à changer leurs modèles d'affaires pour pouvoir

s'adapter à ces nouveaux contextes et à faire face aux nouveaux enjeux. On constate les difficultés auxquelles font face les entreprises de médias : un chevauchement s'est créé entre différentes industries, ce qui pousse à une certaine ingéniosité dans la conception d'un modèle d'affaires tel que cibler les besoins réels de la clientèle pour faire face à la nouvelle configuration de l'industrie.

À titre d'illustration, la dynamique concurrentielle entre les différents domaines, tels que l'informatique et le cinéma, étaient jadis éloignés l'un de l'autre. Cette dynamique a changé et les frontières entre ces industries n'existent plus et l'informatique est devenue un intrant essentiel dans la production d'un film. Il n'est plus question de séparer les fonctionnalités d'une télévision de celle d'un cellulaire ou d'un appareil photo d'un cellulaire. La technologie est en train de délimiter de manière différente les frontières des industries et la nature même des produits. On parle ainsi d'ouverture de marché à un niveau mondial corrélé à une convergence des produits et des industries (Prahalad et Romastany, 2003).

De manière brève et succincte, la convergence sous-entend la disparition des frontières qui existaient entre les marchés des téléphones portables, des ordinateurs, de la radio et de la télévision, etc. Ces marchés s'entrecoupent et ces industries présentent des produits qui ont surpassé le cadre d'une industrie bien précise tout en ayant l'avantage d'avoir des produits dépassant l'attente et les besoins des consommateurs.

De façon globale et concernant le secteur des médias, le changement de paradigmes qui a frappé le monde des médias a changé les règles traditionnelles sur lesquelles se basait le secteur des médias. Il s'agit en effet de l'influence de nouveaux facteurs qui ont créé une convergence permettant de relier différents types de médias, entre autres par l'utilisation de divers types de plateformes électroniques.

La convergence a aussi été décrite pour montrer les défis auxquels devront faire face les entreprises de médias comme Quebecor Media inc. Cette adaptation attendue de la part des entreprises de médias est primordiale pour garantir la pérennité de ces entreprises.

En conclusion, face au fait que les frontières entre les industries s'éliminent petit à petit à cause du phénomène de la convergence, de nouveaux concurrents (tel que Google) rentrent en force dans l'industrie des médias et livrent une concurrence acharnée contre les médias traditionnels. Plus encore, en raison de la nécessité d'avoir des expertises de pointes dans certains domaines, et en raison du chevauchement des industries, les entreprises ont besoin de collaborer et de partager des informations stratégiques. Ceci pose un nouveau dilemme, soit celui du volet coopération que les entreprises doivent considérer par rapport à leur écosystème.

Le phénomène de convergence a poussé les entreprises à établir des partenariats stratégiques avec des entreprises de leur industrie et des industries connexes. Cette situation suppose des relations différentes du moment où collaboration et concurrence nourrissent les relations de ces entreprises avec leur environnement.

3.7. La régulation et ses enjeux

Le Canada est parmi les pays dont la réglementation de la radiodiffusion a toujours donné des résultats et dont les initiatives en matière de réglementation sont des plus prudentes.

Le débat qui a lieu au Canada oppose deux types de réflexions¹⁵¹⁶ :

- Ne pas réglementer les nouveaux médias et alléger la réglementation des médias traditionnels.
- Réglementer les nouveaux médias et maintenir la réglementation des médias traditionnels.

¹⁵ <http://corpo.videotron.com/site/salle-presse/communiqu%C3%A9%20CRTC%202009-02-18.pdf>, consulté le 5 octobre 2009

¹⁶ <http://www.sodrac.ca/Telechargement/Communiqu%C3%A9%20CRTC%202009-02-18.pdf>, consulté le 5 octobre 2009

Il ressort de ceci que la réglementation du monde des médias octroie des privilèges à quelques acteurs au détriment d'autres, d'où les réactions divergentes.

Ainsi, la première constatation concernant le monde des médias est relative au nivellement du terrain concurrentiel probable que les décideurs doivent prévoir. Il s'agit de mettre tous les joueurs sur le même pied d'égalité du point de vue des droits et des obligations. La réglementation en vigueur favorise quelques acteurs au détriment d'autres : quelques acteurs tels que les artistes et les cinéastes réclament plus d'interventions de la part du CRTC pour protéger leur production médiatique, alors que les entreprises de transport de contenus demandent moins d'intervention vis-à-vis du réseau Internet car c'est peu pratique et contre-productif. En ressort une divergence dans les demandes de la part de chacun des groupes, ce qui fait que le CRTC se retrouve en face d'un dilemme, soit celui de satisfaire toutes les parties prenantes.

En ce sens, il faudrait définir le CRTC. En effet, au Canada, l'organisme qui régit le monde médiatique est le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC). Cet organisme est public et indépendant et sa principale fonction consiste à réglementer et de superviser la radiodiffusion et les télécommunications canadiennes.¹⁷

La réponse du CRTC est arrivée plus tard : une décision récente du CRTC, datant de juin 2009¹⁸, montre que cet organisme n'agira pas pour réglementer les nouveaux médias. Cette décision se base sur le fait que le CRTC considère que les anciens médias et les nouveaux médias œuvrent sur des terrains distincts. Ainsi, les contenus diffusés via Internet et sur les appareils mobiles ne seront pas régis par une quelconque réglementation. L'approche du CRTC repose sur le fait que les nouveaux médias n'ont pas encore acquis une certaine ampleur pour qu'une législation soit tout de suite édictée. Néanmoins, le CRTC envisage d'établir une stratégie nationale pour sécuriser l'avenir de l'ère numérique future des médias.

¹⁷ <http://www.crtc.gc.ca/fra/accueil-home.htm>, consulté le 5 octobre 2009

¹⁸ Canada NewsWire. Ottawa : 4 juin, 2009. « CRTC extends exemption for new media and calls for a national digital strategy ». Consulté le 7 Juin 2009. <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=1739581031&SrchMode=1&sid=1&Fmt=3&VInst=P&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1244420556&clientId=13816>.

3.7.1. Le contenu canadien et les nouveaux médias

Le CRTC a un rôle important à jouer dans la promotion du contenu canadien à travers le Web. Ce nouvel univers, dont l'accès est facile et non limité par des lois réglementaires, constitue un terrain favorable qui est avantageux pour les entreprises canadiennes de diffusion de contenus.

La faiblesse de la présence¹⁹ du contenu canadien au niveau des nouveaux médias provient du blocage des détenteurs des droits d'auteurs par rapport à la libération du contenu au niveau des plateformes médiatiques. La circulation des contenus médiatiques est, certes, régie par la loi sur les droits d'auteurs. Ce n'est toutefois pas cette loi qui bloque la circulation des œuvres, mais les auteurs mêmes de ces contenus, qui sont réticents à la diffusion de leurs publications. La réglementation du CRTC n'est pas la seule cause du ralentissement des contenus canadiens au niveau des nouveaux médias.

À titre d'illustration, les contenus peuvent être retransmis sur Internet sans avoir l'aval des producteurs de ces mêmes contenus. Ainsi, ²⁰la quantité de contenus piratés sur Internet diminue les droits sur les émissions. En effet, les émissions diffusées par la CTV à la télévision sont susceptibles de générer des revenus. Malgré que CTV détient des droits exclusifs de diffusion, YouTube peut afficher illégalement ce contenu le lendemain de sa première diffusion sur CTV et sans avoir l'aval de cette dernière. Ce même contenu peut faire aussi l'objet d'annonces placées par Google aux bénéfices de plusieurs autres annonceurs. Ces contournements donnent l'impression que les nouveaux diffuseurs sont les véritables diffuseurs. Il est remarquable que, face à ce genre de situation, la législation est quasiment inexistante quand il s'agit de défendre les droits des radiodiffuseurs initiaux.

¹⁹ <http://corpo.videotron.com/site/salle-presse/communiqu/27>, consulté le 5 octobre 2009.

²⁰ <http://www.crtc.gc.ca/fra/publications/reports/broadcast/rep061214.htm>, consulté le 14 octobre 2009.

3.8. Conclusion du chapitre « Analyse de l'industrie des médias et de ses tendances »

En réalité, au Canada, malgré que nous comprenions que l'activité des médias soit une activité dont l'encadrement demeure nécessaire puisque la dominance d'une partie ou d'une autre pourrait empêcher d'avoir une diversité des opinions, il est à constater qu'il existe une réelle dichotomie et un déphasage entre les réglementations en vigueur et l'évolution rapide de l'utilisation d'Internet par les utilisateurs. À l'origine, la réglementation a été déployée afin d'assurer une certaine diversité des opinions exprimées dans les sociétés démocratiques. En effet, il s'agissait de promouvoir la liberté de la presse et d'éviter les abus qui peuvent être la cause d'un monopole. De nos jours, ces dispositions ne sont plus de mises et manquent d'adaptation face aux nouveaux contextes. Il appert ainsi que l'intervention des réglementations au niveau médiatique devrait être réduite au respect de la vie privée et au maintien de l'usage des bonnes mœurs pour permettre une évolution en harmonie de ce secteur et créer une égalité face aux différents intervenants.

CHAPITRE IV

ÉTUDE DE CAS : QUEBECOR MEDIA INC.

Ce chapitre sera consacré au cas de Quebecor Media.inc (QMi). Est utilisé ici le cadre conceptuel composé des principales variables (innovation, coopétition et écosystème), afin d'analyser la situation des médias traditionnels face à la multiplication des plateformes électroniques.

Comme il a déjà été mentionné au niveau de la méthodologie, le choix de Quebecor Media apportera plusieurs réponses aux problématiques de cette recherche. Ainsi, seront décrites les modes d'innovations de QMi, les relations coopétitives qui en ressortent et l'environnement écosystémique auquel elle appartient. Il faut signaler, à cet effet, que la coopétition est une conséquence de la définition élargie de l'écosystème. La coopétition constitue aussi une conséquence potentielle de l'innovation ouverte ou en réseau.

Ce chapitre vise à présenter les stratégies adoptées par QMi face à un écosystème changeant, à ses innovations au sein de son écosystème ainsi que «l'impact» des divers enjeux sur les stratégies de l'entreprise. Les résultats de ces analyses détermineront la vision du futur à adopter par QMi.

Avant d'entreprendre la description des filiales les plus importantes, voici une idée globale de l'historique de Quebecor inc.

La description de l'historique de Quebecor inc permet de mieux cerner le « comment » et le « pourquoi » des différents choix en parcourant ses réalisations, de sa naissance avec son fondateur, Pierre Peladeau, à aujourd'hui.

4.1. L'historique²¹ de Quebecor inc.

L'entreprise se définit comme suit :

« Quebecor²² est une société de communications présente partout au Canada. Elle exploite ses activités par l'entremise de filiales actives dans les domaines de l'édition de journaux, la câblodistribution, la téléphonie, les télécommunications d'affaires, l'accès Internet, la télédiffusion, les services-conseils en interactivité, les portails Internet, l'édition de livres et de magazines, la vidéo loisir et la vente au détail de produits culturels. »

Quebecor inc est une des entreprises les plus influentes du paysage médiatique canadien. Fondée²³ en 1950, elle a évolué au cours du temps, d'éditeur et d'imprimeur national à une compagnie multimédia. En effet, le fondateur, Pierre Péladeau, a su dépasser la concurrence en contrôlant les industries liées aux industries de l'édition et des journaux, tels que l'imprimerie et la distribution. Pierre Peladeau voyait à travers l'intégration de l'entreprise une manière d'assurer un succès de son modèle d'affaires et la pérennité de celui-ci.

Quebecor Media inc. (QMi), filiale²⁴ de Quebecor inc., crée en 1999, sera la version la plus accomplie de cette vision. D'acquisitions en consolidations, les dirigeants du groupe, sous la présidence d'un des fils du père fondateur, en l'occurrence Pierre Karl Péladeau, va assurer le virage d'affaires de la compagnie à l'ère des technologies numériques. La compagnie, connue sous le qualificatif « Empire » par les médias et par le grand public, continua ainsi de s'agrandir à travers des acquisitions au niveau des industries inter-reliées. Plus particulièrement, QMi donnera un sens d'affaires au terme « convergence », tant au Québec qu'au Canada. La convergence des plateformes est déjà en expansion aux États-Unis et en Europe et fut testée au Québec et au Canada par QMi. C'est encore QMi qui fera la démonstration de la convergence des contenus parmi les entreprises et les groupes de médias au pays. La démonstration de cette convergence s'illustre à travers l'exemple de *Star*

²¹ <http://www.quebecor.com/Quebecor/1950.aspx>

²² Idem

²³ <http://www.quebecor.com/Quebecor/1950.aspx>

*Académie*²⁵ qui a été diffusée sur plusieurs plateformes. La convergence peut aussi avoir un aspect technologique, comme l'illustre le comportement d'autres concurrents. En effet, en décembre 2009, Rogers a décidé de ne plus offrir le service analogique pour la câblodistribution, préparant une migration totale vers le numérique. Il s'agit d'une convergence technologique. C'est une tendance remarquable, qui met encore en évidence la notion de convergence (voix, données, images). Il importe de préciser, en ce sens, que le modèle d'affaires de QMi s'inscrit dans cette même lignée.

La présentation de l'historique sera établie par décennie, ce qui permettra de mieux cerner les choix stratégiques les plus importants de l'entreprise. De plus, ceci permettra de retrouver les chemins stratégiques tracés par Quebecor inc. au niveau de son écosystème.

Majeur
Domaine d'activité

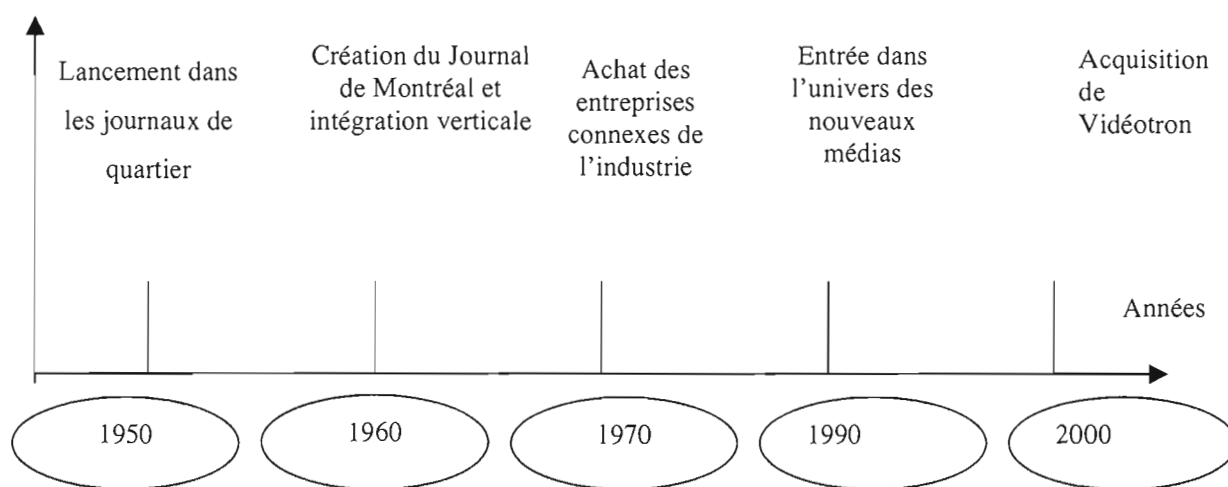


Figure 4.1: Chronologie de l'évolution de Quebecor inc au cours du temps

²⁴ <http://www.quebecor.com/Quebecor/1990.aspx>

²⁵ <http://www.quebecor.com/NewsCenter/PressReleasesDetails.aspx?PostingName=05022009vi>

En effet, Quebecor inc, s'est lancée, au début, dans le monde de l'imprimerie et de l'édition. Le fondateur, Pierre Péladeau, a réussi à être le leader dans ces domaines et a bâti un empire au Québec dont le règne s'étale de nos jours à une dimension plus que nationale.

À travers son évolution, Quebecor. inc. s'est lancée dans de nouveaux créneaux. En effet, l'histoire de cette compagnie pourrait être divisée selon plusieurs épisodes. Les décennies 1950, 1960, 1980, 1990 et la décennie 2000.

Tout d'abord, au début²⁶ de la décennie 1950, la compagnie se lançait dans les journaux de quartiers, dont le « fer de lance » fut l'achat du *Journal de Rosemont*. Ensuite, le fondateur Pierre Péladeau choisissait de devenir imprimeur. Plus tard, une association qui réunit le fondateur avec un jeune comptable et un jeune financier permettait à l'entreprise de connaître un essor important pour les 50 prochaines années de la vie de l'entreprise.

Ensuite, durant la décennie²⁷ 1960, Quebecor inc acheva sous ce nom différentes réalisations importantes qui ont affecté le paysage médiatique québécois et canadien. Parmi ces réalisations figure le *Journal de Montréal*, des journaux artistiques, etc. Par la suite, Pierre Péladeau réunissait une flotte de transport privé pour la distribution des journaux publiés, ce qui permettait d'amorcer une intégration verticale au niveau de l'industrie. Enfin et durant la fin de cette décennie, le fondateur créa Montréal Offset, qui permettait d'utiliser des équipements de pointe au sein de l'entreprise. Ceci a constitué un facteur essentiel à la réussite de Quebecor : la fine pointe de la technologie a permis à Quebecor d'être le leader dans ce domaine.

Durant la décennie²⁸ 1970 et afin de réaliser une intégration complète dans la sphère des communications, Quebecor a fait appel à l'épargne publique. La compagnie a continué son expansion à l'extérieur du Québec en achetant une imprimerie ontarienne Graphic Web et obtenait aussi des contrats d'impression de magazines américains. Bien que le domaine

²⁶ <http://www.quebecor.com/Quebecor/1950.aspx>

²⁷ <http://www.quebecor.com/Quebecor/1960.aspx>

²⁸ <http://www.quebecor.com/Quebecor/1970.aspx>

principal de l'activité de Quebecor fut les journaux, l'entreprise « s'intéresse²⁹ à toutes les entreprises connexes susceptibles d'accroître son rayonnement, sa croissance et d'accélérer son intégration verticale ».

4.1.1. La décennie 1980³⁰

La compagnie a continué son offensive à travers des acquisitions. Durant cette décennie, plusieurs imprimeries et papeteries ont continué à devenir la propriété de Quebecor, à l'intérieur et à l'extérieur du Québec. La compagnie a acheté aussi des journaux de langue anglaise. L'expansion de Quebecor était tellement de taille qu'une des imprimeries acquises aux États-Unis ayant pour nom Pendell Printing, permettait d'établir le point d'ancrage de Quebecor Printing (USA) Corp pour devenir, quelques années plus tard, le deuxième imprimeur commercial des États-Unis.

4.1.2. La décennie 1990³¹

Après avoir réussi à être le chef de file dans chacun de ses secteurs d'expertise, la compagnie a fait son entrée dans l'univers des nouveaux médias. L'acquisition la plus stratégique fut les ateliers Maxwell Graphics, qui ont permis un développement de Quebecor dans toute l'Amérique, en Europe et en Asie. L'expansion de Quebecor a atteint son apogée en 1999, quand l'acquisition de World Color Press eut lieu et la raison sociale de Quebecor fut changée pour Quebecor World inc., reflétant ses projets internationaux.

²⁹ <http://www.quebecor.com/Quebecor/History.aspx>

³⁰ <http://www.quebecor.com/Quebecor/1980.aspx>

³¹ <http://www.quebecor.com/Quebecor/1990.aspx>

Durant cette décennie, Quebecor World a fait son entrée dans le monde de la télévision. Mais l'entrée la plus significative fut l'intégration Web : Quebecor Nouveaux Médias a permis à la compagnie d'entrer dans le domaine de l'information en ligne avec la création du site Web Canoë. Cette dernière décision stratégique fut considérée comme un vecteur important pour l'avenir de la compagnie.

4.1.3. La décennie 2000³²

Le point saillant durant cette décennie fut l'acquisition historique de Vidéotron. Pour rendre réalisable cette opération, la Caisse de dépôt et de placement du Québec (CDP) fut sollicitée pour concrétiser cette opération financière. De plus, l'entité Quebecor Media inc. fut créée pour que Quebecor inc. puisse constituer avec CDP une nouvelle méthode de financement pour le groupe. L'intervention de CDP sous le volet financement supposait aussi une nouvelle distribution de pouvoir stratégique au sein du conglomérat. CDP devenait ainsi un important partenaire financier et aura son poids au niveau des décisions stratégiques du conglomérat. Plus loin, sera abordée l'enjeu stratégique que constitue l'implication de la Caisse de dépôt et de placement dans les manœuvres stratégiques de QMi. La présence de CDP dans la structure financière de QMi engendra un enjeu en soi dans les décisions stratégiques de l'entreprise.

Ainsi, l'acquisition de Vidéotron se dessinait dans une stratégie de miser sur la convergence des médias. En 2000, cette entreprise constituait la troisième compagnie canadienne de câblodistribution, en plus d'être un fournisseur d'accès Internet et un créateur de contenus Web. En 2009, Vidéotron comptait se hisser parmi les leaders de son domaine en lançant son propre réseau de télécommunications sans fil évolué. De plus, Vidéotron formait une certaine synergie avec le Groupe TVA, qui devint aussi la propriété du groupe en 2000. En conséquence, QMi³³ affichait, grâce à cette acquisition, son entrée dans les secteurs de la câblodistribution analogique et numérique, à l'accès Internet et à la télévision interactive.

³² <http://www.quebecor.com/Quebecor/2000.aspx>

Récemment, QMI, de par Vidéotron, offrait la vidéo sur demande (VSD), Internet très grande vitesse (TGV), la téléphonie par câble et la téléphonie sans fil. De plus, l'acquisition de Vidéotron permettait de mettre en valeur des sites de recherche québécois tels que toile.qc.ca et vitevite.ca (un site de petites annonces).

Malgré une percée dans le domaine de la câblodistribution, des télécommunications et des nouveaux médias, Quebecor occupe une place dans l'industrie des journaux canadiens et québécois, ainsi que dans le domaine de l'édition et de la musique.

La description de l'historique est intimement liée aux changements du corps de métiers de QMI. En effet, la relation entre structure, culture et individus pousse QMI à changer de combinaison entre ces trois variables pour maintenir un équilibre évolutif vers des adaptations d'un point de vue stratégique.

En effet, les changements au niveau du corps de métiers de QMI, dans un contexte intimement influencé par les nouvelles technologies et les mutations touchant l'industrie des médias, bien que connexes, supposent à chaque fois un changement dans la relation entre le trio : structure-culture-individus (Allaire et Firsirotu, 2004). La mise en place d'une nouvelle dynamique entre ces trois variables a été réussie chaque fois que Quebecor inc. évoluait. En effet, le passage réussi du monde de l'imprimerie à celui des nouveaux médias suppose, d'un côté, un équilibre réussi dans la relation liant l'entreprise à son environnement et, de l'autre côté, un équilibre réussi entre les structures de l'entreprise. La compréhension de la dynamique interne et externe de Quebecor inc. avec son environnement se reflète à travers le modèle multifactoriel d'Allaire et Firsirotu. Ainsi, dans la figure ci-dessous, la théorie du modèle montre que l'entreprise entretient des relations interactives avec plusieurs composantes de son environnement. À travers son historique, Quebecor inc. a su très vite se doter des moyens lui permettant d'être attentive aux changements et de rester en équilibre avec les contextes changeants.

³³ <http://www.quebecor.com/Quebecor/History.aspx>

Le schéma ci-dessous fait ressortir la nature des liens entre ces trois variables et l'environnement qui l'entoure.

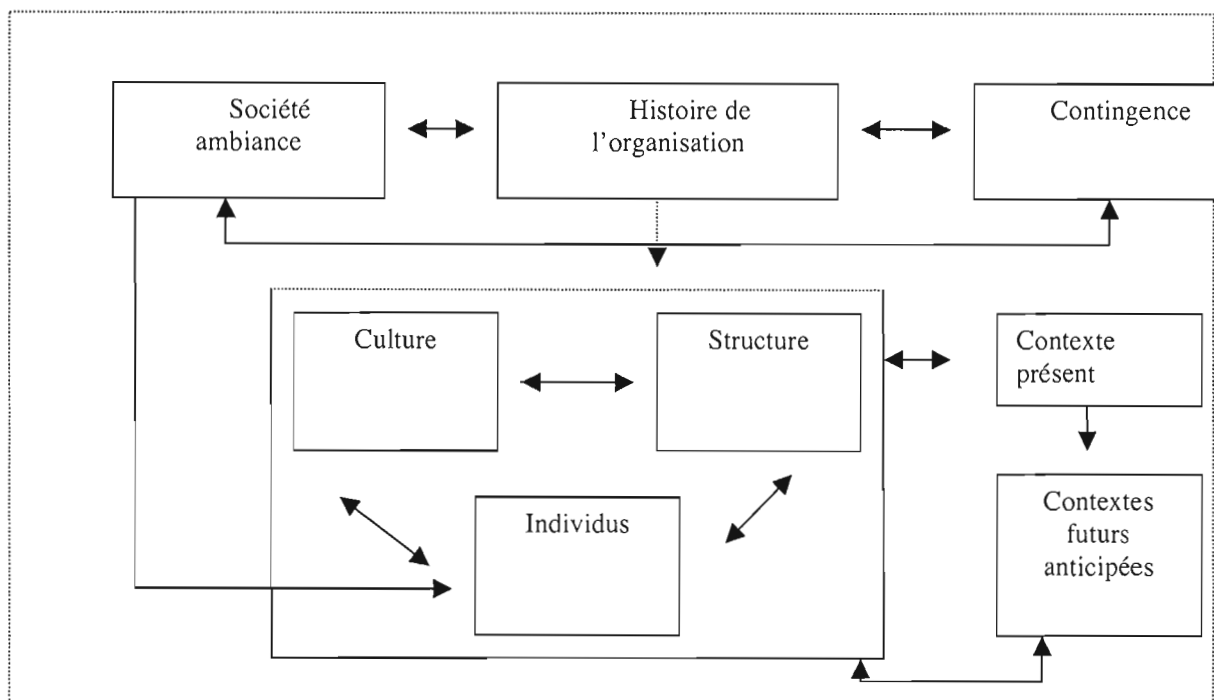


Figure 4.2 : Modèle multifactoriel de l'organisation

Source : Adaptée de Allaire et Firsirotu, 1982, 1985, 1993, 2004

Les adaptations stratégiques entreprises par QMi en fonction des variables qui l'entourent sont progressives et suivent de près les exigences de ces derniers.

Il importe, par la suite, de présenter les différentes filiales de QMi ; cette dernière se présente comme un conglomérat³⁴ intégré de médias et de télécommunication.

³⁴ CDPQ présentation du 20091117_Finale.pdf (documents internes)

4.2. La configuration stratégique de Quebecor inc.

Dans cette sous-section sont décrits :

- Les principaux acteurs de l'écosystème de Quebecor inc. par rapport au financement.
- Les activités stratégiques des filiales les plus importantes.



Figure 4.3 : Les grandes filiales de Quebecor inc.

Source : Quebecor Media inc. Présentation du 17 novembre 2009. (CDPQ présentation du 20091117_Finale.pdf). (Documents internes de QMi).

Il faut noter que QMi est détenue à 43,3 % par la Caisse de dépôt et des placements et à 54,7 % par Quebecor inc. La figure ci-dessus montre la présence de CDP dans la présentation globale de Quebecor inc. Il est clair que les décisions stratégiques du groupe sont sous l'influence directe de CDPQ (important bailleur de fonds de l'entreprise).

De plus, chacune³⁵ des filiales de QMi constitue le numéro un dans son domaine. En effet :

- Vidéotron constitue le 1^{er} câblodistributeur au Québec et le 3^e au Canada.
- Sun Média et Canoë constituent ensemble le plus grand éditeur de journaux au Québec et au Canada.
- Groupe TVA constitue le 1^{er} télédiffuseur et éditeur de magazine en français en Amérique du nord.
- Archambaut, Groupe Sogides et Nurun constituent ensemble un important acteur de ventes de livres au détail et des nouveaux médias interactifs.

Ainsi, ont été présentées, de manière générale, les différentes filiales de QMi. Une description de chacune des filiales sera faite de manière détaillée dans les prochaines sections. Par ailleurs, certaines de ces filiales se regroupent sous différents sous-secteurs de l'industrie des médias, ce qui sera expliqué dans ce qui suit.

Pour présenter QMi selon les sous-secteurs d'activités auxquelles appartiennent ses filiales, est présentée, ci-dessous, la répartition qui montre les filiales par sous-secteur.

QMi agit à travers les sous-activités suivantes :

³⁵ CDPQ présentation du 20091117_Finale.pdf., décembre 2008. (Documents internes de QMi)



Figure 4.4 : QMi selon les sous-secteurs auxquels appartiennent ses filiales

Source : Quebecor Media inc. Présentation QMi du 26 octobre 2009. Version finale. pdf.
(Documents internes de QMi)

La figure ci-dessus montre les filiales par sous-secteur. En effet, QMi incorpore à travers sa composition plusieurs filiales qui fonctionnent dans des industries inter-reliées à l'industrie des médias, comme le divertissement et l'édition.

Ainsi, QMi agit à travers les sous-activités suivantes :

- Les médias au sens large, ce qui inclut les différentes branches qui participent à la diffusion de contenus, que ce soit à travers Internet, la télévision, etc.
- La distribution de ces contenus moyennant les centres commerciaux, la location de films, etc.
- Le divertissement à travers les bannières de vente de livres ou de musique via Internet.

- L'édition avec le nouveau mode « Médias pages » ou avec la publication de livres avec « Groupe Livre ».

Ainsi QMi se dessine comme un rassemblement de ces quatre types de sous-secteurs d'activités. La complémentarité relative à la nature de leurs activités permet de créer des synergies susceptibles d'augmenter la valeur du « produit QMi ».

Un entretien avec les dirigeants de QMi³⁶ a permis d'identifier l'élément clé qui permet la coexistence des filiales de l'ensemble de QMi, à savoir la politique de prix de cession qu'exercent les filiales entre elles. En effet, si Vidéotron fait appel à l'intervention d'un expert pour la conception d'un site Web pour un produit quelconque, elle procéderait à un appel d'offres et si Nurun est choisie pour réaliser la transaction, Vidéotron paierait Nurun comme étant un fournisseur externe à l'entreprise. Ceci appelle à la performance et à l'efficience dans l'exécution des tâches et n'alourdit pas la complexité qui devait résulter de la gestion d'une organisation aussi large et complexe que celle de QMi.

Dans ce qui suit, il importe de donner un aperçu détaillé des différentes composantes et filiales de QMi avant de se lancer dans l'étude de cas. Ainsi, il importe de commencer par décrire les filiales les plus influentes au sein du groupe.

Les résultats d'entrevues³⁷ illustrent qu'il n'existe pas, au sein de QMi, des filiales plus actives que d'autres en termes de revenus ou de développement. S'il y a une filiale qui dépasse les autres, c'est à cause de l'évolution et de la mutation du modèle d'affaires de QMi. En effet, d'un point de vue historique, chaque plateforme a été, à un moment donné de son évolution, au cœur du dispositif d'opération de la compagnie. Ainsi, le *Journal de Montréal* était la pierre angulaire du système QMi durant une certaine période. Plus tard, c'étaient les imprimeries et le Groupe TVA. Aujourd'hui, Vidéotron constitue le fleuron de QMi.

³⁶ Les répondants sont les personnes interviewés dans le cadre de ce mémoire, le 15 décembre 2009: Il s'agit du directeur principal des relations institutionnelles et du conseiller des relations institutionnelles.

³⁷ Idem

Voici maintenant examinées les différentes filiales de QMi (les plus importantes) et le poids de chacune dans l'entreprise.

4.3. Les entités de QMi³⁸

Voici tout d'abord décrite Vidéotron, qui représente un fleuron de réussite dans la stratégie de QMi dans l'ère numérique.

En effet, parmi les filiales de Quebecor, il existe celles qui ont été acquises afin de suivre le train de l'évolution et qui se sont avérées plus tard un succès. Il s'agit de Videotron en particulier. L'acquisition de Nurun s'inscrit aussi dans ce chemin d'adaptation que le monde moderne des médias impose.

4.3.1. Vidéotron Ltée³⁹

Vidéotron Ltée constitue une filiale à part entière de QMi. Elle œuvre dans les domaines suivants : télédistribution, développement multimédia interactif, services d'accès Internet, téléphonie par câble, téléphonie sans fil et télévision sur demande (VSD).

Aujourd'hui, elle est chef de file dans les nouvelles technologies grâce à son système de télévision interactive illico, ainsi qu'à son réseau à large bande offrant à la clientèle un accès Internet haute vitesse par modem câble.

Aussi, Vidéotron a réussi à surpasser la concurrence en complétant le déploiement sur l'ensemble de son réseau de ses accès Internet dotés de la technologie⁴⁰ DOCSIS® 3.0 avec TGV 30Mc et TGV 50Mc. Vidéotron a réussi ainsi à être la première entreprise de télécommunications nord-américaines à se doter de ce genre de technologie.

³⁸ <http://www.quebecor.com/Quebecor/1970.aspx>

³⁹ <http://corpo.videotron.com/site/salle-presse/communiqu/355>

⁴⁰ <http://corpo.videotron.com/site/salle-presse/communiqu/371>

De plus, Vidéotron garde un contact tout près⁴¹ de sa clientèle en cherchant à simplifier la manière de leur offrir les produits. Avec le système illico, il ya eu 65 millions de commandes sur demande pour un million de foyers, en 2009. Vidéotron crée de la fidélité à travers la gratuité, puisque 80 % du contenu de Vidéotron est gratuit. Ceci permet de créer de l'accoutumance avec les produits de Vidéotron.

Comme il a été précisé au début de l'introduction, la mobilité du contenu constitue un paramètre important dans le nouveau monde médiatique. Ceci est pris en considération par la direction de Vidéotron, puisque les moyens ont été mis en œuvre pour que le consommateur⁴² puisse toujours avoir le choix de ce qu'il veut regarder dans la journée, même s'il est en mouvement. Cette offre de mobilité sera plus efficiente grâce à son nouveau réseau sans-fil de télécommunication évolué permettant ainsi de véhiculer plus de données. De plus, la direction de⁴³Vidéotron a déclaré que « *Tout ce qui touche la vidéo, la convergence de la technologie, le partage de contenus sur différentes plateformes va faire partie de nos stratégies* ».

Vidéotron connaît un succès au niveau des petites et moyennes entreprises (PME), un succès sur lequel s'est basé Comcast Cable, le câblodistributeur de même taille établi aux États-Unis. Vidéotron a choisi ainsi de ne pas concurrencer directement Bell et Telus, mais s'est logé dans des segments très rentables. En effet, les PME comprennent les petits commerçants que Vidéotron vise dans ses offres. Cette idée sera développée de manière plus élaborée au niveau de la conclusion quant à l'avenir de QMi en général et de Vidéotron en particulier.

⁴¹ Journal de Montréal, 7 décembre 2009, 42-43. Entrevue « Vidéotron sans limite »

⁴²Journal de Montréal, 7 décembre 2009, 42-43. Entrevue « Vidéotron sans limite »

⁴³ Déclaration de M. Dépatie, patron de Vidéotron au journal de Montréal le 7 décembre 2009.

4.3.2. Archambault⁴⁴

Cette filiale se définit comme suit :

« Groupe Archambault est une des plus importantes sociétés détenues par des intérêts québécois dans le domaine de la production, de la distribution et de la vente au détail de disques, de livres, de magazines, de DVD, d'idées-cadeaux, de logiciels, d'instruments de musique et de partitions. Elle poursuit son essor en misant sur l'expertise et le dynamisme des cinq entreprises suivantes: Musicor, Exlaim, Select, Magasins Archambault, Librairie paragraphe ».

4.3.3. Nurun⁴⁵

Quant à Nurun inc, elle constitue :

« Une société de services en communications et technologies interactives. Par l'alliance de l'innovation technologique et de la créativité marketing, Nurun contribue à l'amélioration des communications des entreprises et des organisations avec leurs différentes audiences, à la fidélisation de leur clientèle et au développement global de leur performance. Nurun compte quelque 600 professionnels répartis sur trois continents : au Canada, aux États-Unis, en Europe et en Chine ».

4.3.3. Sun Media et Canoë

Cette filiale de QMi est active dans la distribution de journaux et de magazines. Elle constitue la première chaîne de tabloïds et de journaux régionaux du pays.

« L'entreprise⁴⁶ publie huit quotidiens urbains – Le Journal de Montréal, Le Journal de Québec, The Toronto Sun, The Edmonton Sun, The Calgary Sun, The Ottawa Sun, The Winnipeg Sun et The London Free Press. »

⁴⁴ <http://www.quebecor.com/LeisureEntertainment/ArchambaultProfile.aspx>

⁴⁵ <http://www.quebecor.com/NewMedia/NurunInc.aspx>

Quant à Canoë, il se définit comme suit :

« Leader d'Internet au Québec, Canoë inc. est une société intégrée offrant des services de commerce électronique, d'information, de communication et de conseils en technologie de l'information. Canoë inc. détient le réseau Canoë, qui rejoint chaque mois plus de 7,8 millions de visiteurs uniques au Canada, dont plus de 4,2 millions au Québec, et regroupe les sites Canoe.ca, Canoe.qc.ca, La Toile du Québec (toile.com), ARGENT (argent.canoe.com), ainsi que les sites de TVA (tva.canoe.com) et de LCN (lcn.canoe.com). Canoë inc. propose également les services en ligne de commerce électronique destinés à l'emploi et à la formation (jobboom.com), l'habitation (micasa.ca), l'automobile (autonet.ca), la rencontre (reseaucontact.com), les réseaux sociaux (espacecanoe.ca) et les petites annonces (canoeclassees.ca) ».

4.3.4. Groupe TVA⁴⁷

Groupe TVA se définit comme suit :

« Est une entreprise de communication intégrée active dans les secteurs de la diffusion, du téléachat, du multimédia, de la production de produits audiovisuels, de la publication de magazines, de l'édition ainsi que de la commercialisation de divers produits [...] TVA est la plus importante entreprise privée de production et de diffusion d'émissions de divertissement, d'information et d'affaires publiques de langue française en Amérique du Nord. Elle est propriétaire à 100 % de six des dix stations qui composent le Réseau TVA, soit : CFTM-TV (Montréal), CFCM-TV (Québec), CFER-TV (Rimouski), CHLT-TV (Sherbrooke), CHEM-TV (Trois-Rivières) et CJPM-TV (Chicoutimi). Les quatre autres stations affiliées au Réseau TVA sont CFEM-TV (Rouyn), CHOT-TV (Hull), CHAU-TV (Carleton) et CIMT-TV (Rivière-du-Loup) ».

Le Groupe TVA, dont le président est Pierre Dion⁴⁸, a incorporé dans ses stratégies futures la récupération des dollars publicitaires perdus sur les écrans télé vers les écrans des ordinateurs et de téléphonie. Le chambardement de TQS, devenue V, ont apporté des recettes publicitaires à TVA. Ce groupe médiatique continuera à se développer, tenant compte du

⁴⁶ <http://www.quebecor.com/NewspapersWeeklies/SunMediaProfile.aspx>

⁴⁷ <http://www.quebecor.com/LeisureEntertainment/TVAProfile.aspx>

⁴⁸ <http://argent.canoe.ca/lca/affaires/quebec/archives/2009/12/20091221-143020.html>

virage numérique. TVA compte poursuivre ses transformations en lançant entre quatre et six chaînes spécialisées d'ici trois ans, tout en développant des contenus originaux. Les plateformes Internet et téléphonie cellulaire seront au cœur du modèle d'affaires de TVA, surtout après avoir obtenu deux licences du CRTC : TVA jeunesse⁴⁹ (la chaîne spécialisée YOOPA) et TVA Sports.

Par ailleurs, les 30 émissions les plus regardées au Québec sont le produit de TVA⁵⁰. Il s'agit d'émissions qui attirent le plus d'auditoire. Aussi, au niveau du marché, TVA⁵¹ détient la première place en nombre d'heures d'écoute. Stratégiquement, QMi peut utiliser ce privilège et aller de l'avant afin de pouvoir faire une translation vers les plateformes électroniques.

4.3.5. Vers un conglomérat de médias intégrés

Tout d'abord, à travers son histoire, QMi a constitué un symbole de la vie culturelle, artistique, politique, de la mode sociétale au niveau canadien et québécois. Bien qu'elle soit fortement enracinée au Québec, elle se déploie sur l'ensemble du territoire canadien et à l'international.

Comme il a déjà été noté, l'agrandissement de QMi lui a valu d'avoir une présence forte dans plusieurs industries interreliées. Ces différentes industries se dessinent à travers les spécialisations de ses filiales.

Ainsi QMi, a évolué selon une intégration verticale en reliant plusieurs industries, en passant de l'industrie de la papeterie au secteur de l'imprimerie. Par la suite et comme toute entreprise qui prend de l'ampleur, QMi a été cotée à la Bourse de New York et à celle de Montréal, en 1972. Durant sa croissance depuis 1950, et surtout durant la décennie 70, QMi s'est impliquée dans de nouvelles industries ayant un lien avec son écosystème.

⁴⁹ <http://www.cyberpresse.ca/le-soleil/arts-et-spectacles/television-et-radio/201002/26/01-4255453-tva-lance-yoopa-une-chaine-pour-les-deux-a-six-ans.php>

Par ailleurs, l'influence du dirigeant de QMi sur son écosystème a beaucoup d'effet, définissant ainsi un rôle de leader à QMi, celui de façonner son écosystème. Plus particulièrement, dans ses manœuvres d'influence, QMi œuvre à changer la réglementation au sein de son écosystème, considérée comme un volet crucial pour l'avenir des médias (ce qui sera analysé plus loin). Avec sa manière d'entretenir l'avenir économique grâce à ses différentes manœuvres stratégiques, QMi renforce son statut de leader. L'une de ces dernières initiatives, comme déjà noté, fût le déploiement de son nouveau réseau sans fil évolué 3,75 G (réseau de télécommunication évolué).

La nature intégrée du groupe se concrétise⁵² aussi avec l'intégration de Canoe.ca à Sun Media. En effet, selon le vice-président des ventes nationales de QMi, l'entreprise a lancé un service intégré de solutions publicitaires à Toronto en fusionnant les équipes de vente au sein de QMi, ce qui réunit le fonctionnement de ces équipes de travail et élimine le travail en silo. L'effet direct de cette initiative à l'interne permet d'intégrer verticalement les tâches exécutées par les équipes de journaux de Sun Media, du portail Canoe.ca, du réseau TVA et de ses publications. L'initiative d'intégration verticale du travail des équipes a concerné essentiellement les équipes du centre et de l'Ouest Canadien. Plus précisément, les équipes de ventes installées à Toronto et dont la composition réunit des spécialistes des sous-secteurs : des journaux, de l'impression, de la distribution, des magazines, de l'édition, de la télédiffusion et d'Internet.

4.3.6. Démarche de l'étude de cas

Après avoir exposé l'historique et les principales filiales de Quebecor inc., il est de mise de procéder directement à une analyse découlant du cadre conceptuel retenu (écosystème, coopération, innovation). Ce processus sera établi selon les trois étapes suivantes :

⁵⁰ Palmarès BBM des émissions.

⁵¹ Parts des heures BBM. Pdf.

⁵² <http://www2.infopresse.com/blogs/actualites/archive/2009/11/17/article-33065.aspx> :

- D'abord expliquer les modes d'innovations adoptés par QMi.
- S'intéresser ensuite à la coopétition engendrée par les actions de QMi dans son écosystème.
- Présenter enfin une vision globale de l'écosystème de QMi et les enjeux auxquels elle fait face.
- Voici maintenant abordé le volet innovation.

4.4. QMi et la gestion de l'innovation

4.4.1. Le modèle d'affaires d'Archambault

L'une des initiatives innovantes de QMi fut le lancement⁵³ du site de musique Zik.ca. Il s'agit d'un site de ventes de chansons en ligne. Cette initiative a eu des blocages par rapport au piratage et aux droits d'auteurs. Ainsi, pour contrecarrer les piratages qui ont retardé l'introduction de la musique en ligne au Canada et au Québec et dans le monde, Archambault a lancé son propre site de vente en ligne avec les artistes québécois et canadiens. Encore là, QMi faisait office de leader. Malgré que cette initiative ait été considérée suspecte par la plupart des observateurs, en raison du volet droit d'auteurs qui prévalait. Néanmoins, malgré les entraves, Zik.ca devenait la première fenêtre numérique de marque locale pour la chanson québécoise. Il est clair que la concurrence des marques étrangères pour ce genre de sites, tels qu'iTunes de Apple ou le Blackberry app World de RIM, jumelée aux habitudes des consommateurs qui s'étaient déjà installées, a affaibli la portée de cette initiative. En dépit de ceci, Zik.ca continue à connaître des succès continus, mais limités dans un univers dominé par Apple et Amazon. Il représente, au Québec, plus qu'un simple portail de musique. D'ailleurs, du moment où les contenus musicaux québécois sont présents sur ce site, il va

⁵³ <http://www.quebecor.com/LeisureEntertainment/ArchambaultHistory.aspx>

continuer à attirer plus d'internautes, surtout qu'il y a une absence notable de musique québécoise sur des sites comme iTunes ou le site de vente de RIM.

Par ailleurs, au cours de son existence, QMi a profité des tendances innovantes autour de son environnement. Récemment, la filiale Archambault⁵⁴ de QMi a montré de l'intérêt pour le livre numérique en ciblant les créneaux utilisant ce type de technologie. La vente des livres numériques se fait à l'aide du site *jelis.ca*, une première dans le marché canadien du livre. QMi a fait appel, pour réussir cette nouvelle percée, aux expertises de Sony Canada, une alliance stratégique qui permettrait de faire réussir un marché potentiel dans la vente du livre numérique.

Cette manière d'établir des innovations rejoint la théorie qui a été exposée au niveau de la littérature ; il s'agit de l'adoption d'une idée ou d'un comportement nouveau (Damanpour et Evans, 1984). Ainsi, QMi montre sa volonté de se lancer dans de nouveaux marchés potentiels et encore petits tel celui du livre numérique. Ces initiatives innovantes ne sont pas sans risques et leur succès dépend de l'adoption de l'innovation au sein de l'écosystème (Moore, 1993). L'avantage de se lancer de manière précoce sur ce créneau est de garantir une place dans le futur si la tendance du livre numérique prend de l'ampleur. Quant au volet concurrentiel, grâce à cette stratégie, Archambault dépasse Renaud-Bray et prépare QMi à de nouvelles plateformes et aux nouvelles manières de diffuser les contenus.

De plus, en confrontant la nouvelle tendance des livres numériques à la revue de la littérature, on constate que QMi participe à la formation de standards au niveau de l'écosystème. Moore (1993) précisait que les forces évolutives, une fois rassemblées, définissent des formes nouvelles de consommation permettant d'atteindre de nouveaux standards. Ainsi, à travers son influence, en optant pour le livre numérique, QMi cherche à influencer les standards de produits qui pourraient se former au niveau de leur écosystème (Stanley, 1999).

⁵⁴<http://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/technologies-et-telecommunications/archambault-fait-un-pari-a-long-terme/506490>

4.4.2. Innovation au niveau des corps de métiers de QMi

Quebecor inc. réussit à travers l'adaptation de son modèle d'affaires. En effet, Quebecor inc. a montré, depuis sa création, une adaptation progressive envers son environnement externe. Le modèle d'affaires de QMi a montré son succès quand les journaux et l'édition constituaient la pierre angulaire du domaine médiatique. QMi a montré sa capacité à adapter son modèle d'affaires quand l'industrie s'est engagée dans le phénomène de convergence et dans toutes les tendances numériques subséquentes. En conséquence, la signification du corps de métiers fait référence à cette capacité de pouvoir être en harmonie avec les nouvelles exigences des produits médiatiques.

Par ailleurs, QMi a montré son intérêt face à la nouvelle attitude du consommateur, qui est devenu producteur d'informations, en créant des espaces pour les blogues et en les enrichissant moyennant des accès faciles. Ceci se concrétise à travers le site Canoë.

Plus globalement, QMi a été l'initiateur d'un journalisme citoyen où les professionnels de l'information des différentes filiales de QMi forment des équipes avec les internautes pour coproduire des contenus. Ce type de changements à l'interne (qui s'inscrivent parmi tant d'autres) ont poussé QMi à changer les processus d'exécution des tâches de la part du personnel, puisque l'innovation des produits est en interrelation avec l'innovation des processus. Par ailleurs, la réalité appelle à un changement radical du métier de journaliste, surtout du point de vue de l'éthique. Ainsi, QMi a lancé des séminaires de recyclage et de formation professionnelle. Il s'agit de veilles stratégiques utilisées par QMi pour demeurer compétitive.

De plus, la synergie⁵⁵ entre les différentes filiales de QMi continue à se renforcer. Très récemment, la structure corporative de Canoë a été absorbée par Sun Media (l'éditeur des journaux de QMi). La direction compte regrouper les ressources technologiques en fonction de trois axes : Le développement Web, l'architecture des systèmes d'entreprises et d'opérations. Ceci permet d'augmenter les ressources dédiées aux sites Web de l'entreprise et

⁵⁵ http://benefice-net.branchez-vous.com/actubn/2009/11/canoe_disparait_dans_sun_media.html

sera appuyé par une nouvelle entité au sein du groupe, « l'agence QMi ». Le portail Canoë dépendra ainsi directement de cette agence. Ces stratégies font suite à la nécessité de rendre accessibles les contenus aux filiales traditionnelles et celles des nouveaux médias. En conséquence, le contenu de QMi sera soumis à un maximum d'auditoire.

4.4.3. La bloguemanie

QMi a décidé d'innover aussi en socialisant son site Canoë. En effet, l'innovation au niveau de QMi prend la forme de systèmes de réseautages sociaux⁵⁶. Ces systèmes sont des blogues créés au niveau du site de Canoë à la manière des logiciels « Open Source ». Au niveau de l'espace Canoë, les internautes sont aussi bien des diffuseurs que des collaborateurs dans le traitement de l'information. Le but de l'espace est de permettre une mise en circulation des contenus, ce qui permet de promouvoir le contenu local québécois. Grâce à ces stratégies, Canoë se place, deux ans après son lancement, au 12^e rang des sites les plus fréquentés au Canada. Enfin, il est clair que l'initiative de créer des espaces de discussions à travers Internet permet de contrôler les nouvelles tendances et de réduire la complexité qui entoure le monde des nouveaux médias.

4.4.4. De l'innovation vers la coopération

Comme il a déjà été mentionné, l'appartenance à un écosystème aussi complexe que celui des médias nécessite la création d'interaction entre les unités du système pour pouvoir réussir. En effet, il y a des situations spontanées qui créent une interaction entre les concurrents, donc les entreprises de l'écosystème se retrouvent en situation de coopération. Ces situations coopératives sont parfois favorables à l'émergence de l'innovation en réseau. Le chemin inverse est possible aussi dans un sens où l'innovation en réseau peut créer aussi des conditions propices à la coopération.

⁵⁶ Webcom Montreal-PKP- 14 Mai 2008-FRANCO.pdf.

Ce qui emmène à traiter des relations de coopétitions de QMi.

4.5. Les composantes de l'écosystème de QMi débouchent sur des liens coopétitifs

Il est de mise de décrire ici les liens noués par QMi dans son écosystème. À ses débuts, QMi a développé un écosystème et, donc, a créé divers liens avec les entités de son écosystème. Il faut faire ici une distinction importante relative à l'origine de la manière avec laquelle QMi s'est forgé une place dans l'industrie des nouveaux médias. Il s'agit de relations coopétitives qui ont émergé après que QMi eut développé, au cours du temps, à travers des liens commerciaux, un écosystème. Ce dernier s'est enrichi depuis la création de Quebecor et constitue réellement l'ensemble des liens que QMi entretient avec ses partenaires, ses fournisseurs, etc.

En effet, QMi a noué avec des membres de son écosystème des partenariats d'échanges d'expertises et de compétences. Seront décrits dans ce qui suit quelques-uns de ces contrats de coopétition ; les enjeux correspondants seront présentés dans la section suivante. Ainsi, les solutions seront abordées de manière plus holistique.

Une des expériences de coopétition amorcée par QMi fut l'alliance⁵⁷ entre Canoë et Yahoo! Ainsi, QMi fournit du contenu à Yahoo Canada et permettra une visibilité accrue au contenu québécois et canadien. Mais, en même temps, Yahoo! Canada représentera une menace directe pour Canoë, puisqu'il y a risque de cannibaliser la marque Canoë. Il s'agit de payer un prix important face à l'opportunité d'avoir un accès accru au contenu de QMi, qui est la nature même de la coopétition.

Une autre situation de coopétition reliant Rogers à Videotron fait émerger d'autres enjeux pour QMi. En effet, avant de lancer son réseau de télécommunication évolué, Vidéotron utilise les réseaux de Rogers⁵⁸. Cette relation s'inscrit dans un cadre de coopétition, car les contenus diffusés par Rogers pourraient concurrencer les contenus de QMi étant donné que,

⁵⁷ http://biz.branchez-vous.com/communiques/detail/communiques_103159.html

⁵⁸ <http://corpo.videotron.com/site/salle-presse/communiqu/355>

techniquement, la diffusion se fait à travers le même réseau. Un des moyens pour QMi de se protéger serait de rendre son contenu plus créatif. Néanmoins, la créativité seule ne peut garantir l'évitement d'une confrontation entre les contenus de QMi et ceux de Rogers et d'avoir un public qui préfère les contenus de QMi à ceux de Rogers.

Une autre situation coopérative se dessine à travers la coopération entre Micasa.ca et Yahoo! Québec. Il s'agit⁵⁹ des deux sites les plus consultés au Québec, regroupant ainsi plus de 75 % des internautes francophones au Canada. Cette coopération suppose que Micasa.ca met à la disposition des internautes de Yahoo! Québec son contenu relatif à l'immobilier. Ce type de coopération ne peut qu'être bénéfique pour les deux alliés, puisqu'elle fait augmenter la visibilité des produits. Aussi, cette entente permettra d'enrichir le contenu de Yahoo! Québec tandis que Micasa profitera d'une plus grande opportunité de diffusion pour les courtiers en immobilier et les annonceurs de propriétés. Au niveau écosystémique, l'alliance signifie qu'il y aura davantage de contenus et de services locaux. Ce type d'alliance donne une plus grande visibilité aux produits de Canoë, dépassant ainsi les frontières locales du Québec et même nationale du Canada.

Toujours dans une dimension de coopération, Canoë, la filiale de QMi, a intégré la fonction Facebook Connect. Cette initiative permet à Canoë de consolider sa fonction de réseau social. De plus, cette coopération est d'une très grande valeur stratégique, puisqu'elle fait connaître le contenu québécois et canadien hors des frontières du pays.

Aussi, QMi a renforcé sa présence au niveau de la webtélé en signant un partenariat⁶⁰ avec Via le monde, ce qui ne fait que bonifier les contenus de Canoë, puisque Via le monde est un des plus importants producteurs de contenus de l'industrie télévisuelle.

Finalement, il est à constater que QMi a multiplié les contrats de coopération avec différents acteurs de son écosystème. Il s'agit de manœuvres importantes, mais elles restent timides du point de vue de la créativité éventuellement générée au niveau du contenu.

⁵⁹ Communiqué de presse –Micasa Yahoo.pdf

⁶⁰ Communiqué de presse. Canoe.tv ajoute Via le monde à ses partenaires de contenu. 13 nov 2008.

Ces contrats de coopération entre QMi et ses partenaires supposent un partage d'informations stratégiques et l'octroi de bases de données importantes ; ces bases de données sont le résultat de plusieurs décennies de travail, d'où leur valeur croissante. Donc, il importe pour QMi de se protéger en maintenant un certain contrôle sur ses données stratégiques, pour éviter à l'entreprise des situations périlleuses s'il y avait une mauvaise utilisation de ces données. Il s'agit possiblement d'une des lacunes à corriger par QMi.

Globalement, il y a encore un manque important par rapport à l'établissement de coopérations solides avec ses concurrents. D'ailleurs, QMI peut embarquer dans des alliances avec des entreprises ayant de plus grosses tailles telle que Newscorp et qui peuvent entraîner QMi sur la scène médiatique internationale. Certes, QMi réalise des performances importantes. Mais il y a une certaine timidité pour percer le monde extérieur et devenir une entreprise réellement mondiale. Plus précisément, il faut tenir compte de la langue ; le site bilingue de Canoe peut s'associer avec de grands diffuseurs francophones et aussi anglophones.

Les notions d'innovation et de coopétition qui viennent d'être analysées permettent de pouvoir passer à un niveau plus élevé d'analyse et de percevoir QMi par rapport à son écosystème de manière holistique.

4.6. QMi dans son écosystème

4.6.1. Modeler son écosystème

Il a été vu, au niveau de la revue de la littérature que, selon Moore (1993), les écosystèmes sont en mouvements. Ils passent d'une évolution à une autre, permettant de trouver des positions d'équilibres. Concernant QMi, l'entreprise a évolué au cours du temps en fonction des nouveaux équilibres et des standards qui se créent au niveau de son écosystème. Elle est aussi un acteur dans la construction de standards. En effet, au début de son existence, QMi a œuvré dans le domaine des imprimeries et des papeteries, réussissant à s'adapter aux standards de ces industries. De nos jours, en raison de l'expansion

extraordinaire du monde numérique, la décision stratégique de QMi était d'entrer dans ce monde à travers l'achat de Vidéotron. Concrètement, QMi a investi dans la construction d'un réseau 4G pour permettre à l'entreprise d'améliorer son positionnement stratégique et d'être un acteur dans la construction des standards qui se créent dans son nouvel écosystème.

D'ailleurs, le discours du président de QMi révèle une approche avant-gardiste de l'entreprise, qui cherche à modeler son écosystème et à évoluer en harmonie avec ses tendances. Un extrait du discours de Pierre Karl Péladeau adressé en octobre 2009⁶¹ montre ce qui suit :

« Chaque fois, des révolutions s'en sont suivies qui nous ont fait faire des bonds de géant, ont refaçoné notre environnement [...]. Dans une économie qui se définit toujours davantage par le savoir, la rapidité de traitement et d'exécution est devenue une considération primordiale [...]. Le nerf de la guerre désormais, c'est la mise en place de réseaux évolués de télécommunications capables de répondre aux besoins de plus en plus nombreux pour satisfaire les attributs de cette économie ».

Pierre Karl Péladeau fait allusion à l'investissement de QMi dans le réseau de télécommunications 4G et montre l'initiative innovatrice de QMi vis-à-vis de son environnement.

En ce sens, il faut noter que QMi s'est progressivement adaptée au numérique. Les filiales TVA et Vidéotron ont adopté leurs modèles d'affaires en fonction du virage de l'exploitation multiplateforme, en réaction aux réalités du monde médiatique en mouvance. En effet, le nouveau réseau numérique de Vidéotron offrira des possibilités infinies de transfert de contenus. Cette nouvelle génération de réseau permettra de faire véhiculer différents types de contenus qu'un réseau traditionnel était incapable d'assurer.

⁶¹ Allocution _PKPéladeau_FCCQ20091022.pdf.

Dans sa démarche stratégique visant à être un acteur dans la construction des nouveaux standards au sein de l'écosystème, QMi essaie d'influencer un volet assez stratégique du monde des médias, soit la réglementation. Dans ce qui suit, une analyse permet d'éclaircir la position et les mécanismes stratégiques mis en place.

4.6.2. Influencer la réglementation

QMi agit au niveau de son écosystème en influençant ⁶² les réglementations à adopter. En décembre 2009, QMi s'est placée du côté des généralistes pour défendre leur droit au financement. Cette stratégie provoque des effets aussi bien à l'interne qu'à l'externe de l'entreprise. L'étendue de ces effets se présente ci-après.

4.6.2.1. L'écosystème réglementaire et son influence sur les acteurs

Tout d'abord, il importe d'exposer les difficultés rencontrées par la télévision généraliste. La télévision généraliste, bien que diffusée gratuitement, ne reçoit pas de redevances de la part des utilisateurs, mais continue à percevoir des aides sous diverses formes de la part du gouvernement. C'est le cas de la SRC (Société Radio-Canada), qui reçoit des subventions directes du gouvernement fédéral. Toutes les télés généralistes, y compris la SRC, ont accès à des programmes pour supporter des contenus canadiens à travers « le fonds de télé ». Par ailleurs, il faut noter que les chaînes qui perçoivent des redevances sont essentiellement les chaînes spécialisées. Par conséquent, la télé généraliste se trouve face à un problème de financement qui affecte directement la qualité des contenus diffusés.

Une analyse des revenus,⁶³ des câblodistributeurs d'un côté et des généralistes de l'autre, montre que l'industrie du câble a généré deux milliards de dollars de profits en 2008, soit une croissance de 33 % par rapport à 2007. Le secteur privé de la télévision généraliste a réalisé un profit de huit millions de dollars, soit une décroissance de 92 % par rapport à l'année

⁶² <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Economic/2009/11/18/014-crtc-audiences-mercredi.shtml>

⁶³ http://benefice-net.branchez-vous.com/actubn/2009/11/rdi_radio-canada_cablodistribu.html

2007. En termes de marges bénéficiaires⁶⁴, les chaînes spécialisées ont des marges au-delà de 40 %, tandis que les généralistes ont des marges de 7,5 %.

Par ailleurs, il y a une campagne de dénigrement⁶⁵ qui oppose les câblodistributeurs et les télédiffuseurs. À titre de précision⁶⁶, les généralistes sont formés par : CTV, Global, Radio-Canada/CBC, A, CheckNews, V et NTV, alors que les câblodistributeurs sont formés par : Rogers, Bell, Cogeco, Shaw (qui a acheté Canwest Global⁶⁷), Telus et Eastlink. En effet, ces entités s'affrontent à travers des campagnes publicitaires. Les accusations des câblodistributeurs montrent que les télédiffuseurs (chaînes généralistes) veulent imposer une taxe aux consommateurs afin de s'assurer des revenus. Les télédiffuseurs accusent pour leur part les câblodistributeurs d'avoir accumulé des profits par la diffusion de leurs contenus. Le sujet de la bataille⁶⁸ porte sur les redevances accordées aux chaînes spécialisées ; les généralistes réclament des redevances que le CRTC refuse d'accorder. Un éventuel règlement imposerait aux câblodistributeurs de verser des redevances aux télé généralistes, alors que seules les chaînes spécialisées profitent de celles-ci. Néanmoins, quant à la participation de la promotion du contenu canadien, les câblodistributeurs y participent par le versement de 165 millions \$ dans le Fonds canadien de télévision, qui sert à promouvoir les productions médiatiques canadiennes. En même temps, les câblodistributeurs versent plus de 300 millions \$ pour les chaînes américaines, ce qui nuit directement à la production de contenus canadiens. Globalement, ces campagnes de dénigrement sont des exercices de désinformation. Sur le plan technologique, il n'est plus possible de freiner le développement du monde des médias et de le faire dévier du chemin numérique. Comme on l'a maintes fois

⁶⁴<http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/economie/medias-et-telecoms/200911/16/01-921978-television-des-audiences-cruciales-et-emotives.php>

⁶⁵ <http://www.ruefrontenac.com/affaires/41-economie/13881-peladeau>

⁶⁶<http://www.cyberpresse.ca/opinions/chroniqueurs/nathalie-petrowski/200911/04/01-918199-redevables-mais-a-qui.php>

⁶⁷<http://www.rockdetente.com/montreal/actualites/nouvelles-locales/89338-shaw-achete-canwest-global/>

⁶⁸ <http://www2.infopresse.com/blogs/actualites/archive/2009/11/04/article-32937.aspx>

précisé, les médias traditionnels traversent une période de déclin marqué par un transfert des revenus publicitaires vers Internet.

Quant au financement de la SRC, QMi exerce son influence pour installer une certaine équité par rapport au financement reçu par cette entreprise publique. QMi vise à conserver la mission première du financement, à savoir la promotion du contenu canadien. À travers son intervention, QMi cherche encore une fois à rééquilibrer les différentes forces au niveau de l'écosystème, ce qui n'est pas seulement bénéfique pour QMi, mais aussi pour tous les acteurs au niveau de l'écosystème.

Par ailleurs, dans son jeu écosystémique, la manière avec laquelle QMi se place face à la campagne de dénigrement qui oppose les télédiffuseurs aux câblodistributeurs montre que QMi a choisi une manière particulière de façonner les décisions futures. QMi se comporte en leader de cet écosystème et cherche non seulement à garantir sa place de leader, mais aussi à prôner un avenir plus florissant du contenu québécois. Globalement, la garantie d'un avenir créatif pour le contenu Québécois permet d'assurer la pérennité de QMi.

4.6.2.2. Les conséquences internes des stratégies de QMi

Certains points négatifs pourraient émerger, en raison de la position de QMi. Un examen approfondi de la position de QMi par rapport au conflit qui oppose les télévisions généralistes aux câblodistributeurs laisse révéler plusieurs points. D'abord, il faut noter que QMi⁶⁹ a obligé Vidéotron (câblodistributeur) et TVA (télévision traditionnelle) à négocier avant le début des audiences du CRTC, ce qui a créé un climat de confrontation. En ce sens, il s'avère que QMi confronte ses deux branches Vidéotron et TVA, ce qui ne résout pas réellement le problème de base qui oppose les diffuseurs aux câblodistributeurs. D'ailleurs, le résultat⁷⁰ est qu'il y a eu des démissions importantes à la suite des changements d'intégration au sein de QMi et qui ont concerné les deux filiales. De plus, cette manière d'obliger les parties à communiquer ne permet pas d'éviter la perte de clientèle qui migre vers les plateformes

⁶⁹ <http://argent.canoe.ca/lca/affaires/quebec/archives/2009/11/20091116-180302.html>

⁷⁰ http://benefice-net.branchez-vous.com/actu/bn/2009/11/canoe_disparait_dans_sun_media.html

électroniques, alors qu'au contraire, la confrontation devrait mener à des solutions aux problèmes les plus profonds, tels que la migration de la clientèle publicitaire de la télévision généraliste vers les plateformes numériques.

Par ailleurs, l'étendue de cette confrontation pourrait faire assister au sein de QMi à un conflit interne qui opposerait le réseau TVA et Vidéotron. Un privilège éventuel accordé à l'une ou à l'autre des parties risque de prendre de l'ampleur du moment où le fonctionnement des filiales est indépendant. QMi devrait songer à mettre en place un compromis qui faciliterait la coexistence de ses deux filiales, d'autant plus que QMi ne conçoit pas la fermeture de ses branches traditionnelles, mais prône une cohabitation du traditionnel et du numérique. Il semble y avoir une lacune de la part de QMi concernant la gestion de ces problématiques, qui devraient être traitées différemment afin de permettre la coexistence du traditionnel et du numérique.

4.6.2.3. Le CRTC dans l'écosystème des médias

Le contrôle du CRTC des contenus diffusés doit être allégé. En effet, pour qu'un contenu soit autorisé à la diffusion, il faut qu'il se conforme à 400 règlements édictés de la part du CRTC, ce qui ne fait qu'alourdir les diffusions de contenus québécois, amoindrissant ainsi leur compétitivité par rapport aux contenus étrangers.

Par ailleurs, la marge de manœuvre du CRTC sera de plus en plus rétrécie. En effet, le CRTC ne pourra plus agir comme auparavant en privilégiant une entité par rapport à une autre au sein des industries de la communication (télécommunications et radiodiffusion). Le CRTC intervenait en privilégiant une entité par rapport à une autre pendant une certaine période, puis reformulait la distribution du pouvoir entre les entités de l'écosystème. En résumé, le CRTC intervient dans ce monde changeant des médias en affaiblissant une partie pendant un certain moment, puis en la renforçant par la suite, moyennant des règlements issus de la loi les régissant. Le CRTC devra réduire sa réglementation à cause de la

⁷⁰ Données collectées lors de l'entrevue avec quelques membres de la direction de QMI.

concurrence directe des contenus étrangers en provenance du Web et qu'il ne peut pas réglementer.

Ainsi, le concept de licences de diffusion munies d'obligations complexes doit être sujet à une remise en cause, puisque ces règles pourraient être facilement contournées, car la majorité des diffuseurs auront opté pour la distribution de leurs contenus via Internet, les appareils mobiles ou les autres réseaux hors de la portée du contrôle de la CRTC. En conséquence, ceci devrait pousser le CRTC à agir vite en vue de changer les réglementations en vigueur. Néanmoins, la révision des règlements est un processus long et complexe, ce qui ne facilite pas la tâche du CRTC de s'adapter très vite aux attentes du marché. Enfin, QMI doit tenir compte des retards dans les changements réglementaires et avancer sur le chemin du numérique pour éviter d'afficher du retard quand les réglementations auront été réadaptées.

Un autre point par rapport à la réglementation est relatif au fait que les instances de régulation légifèrent par rapport à un sous-secteur de l'industrie et non par rapport à l'industrie en entier. Par exemple, le CRTC s'occupe (depuis octobre 2009) du dossier de la télévision généraliste. Plus tard, peut-être que cette même instance accordera de l'importance aux télévisions spécialisées. L'inconvénient derrière ce type de stratégie est qu'il n'y a pas de vision d'ensemble pour la totalité des acteurs de l'industrie.

Quant à QMI, elle tente d'agir directement sur les réglementations pouvant être établies par le CRTC. Une intervention directe de QMI auprès du CRTC vise à pousser ce dernier à rééquilibrer le système. En effet, malgré que QMI se trouve des deux côtés de la barrière, soit en câblodistribution ou en radiodiffusion, elle appelle à un équilibrage pour que la télé généraliste puisse continuer à jouer son rôle dans la diffusion du contenu québécois. Le repositionnement de la télévision généraliste au niveau de l'écosystème donnera des avantages importants à QMI, en améliorant la diffusion sur un de ses terminaux. L'éclatement de l'auditoire vers d'autres moyens de diffusion, tels que les plateformes IP, ne suppose pas l'éclipse et la disparition des vieilles manières de diffuser les contenus. Les terminaux traditionnels et modernes doivent exister de manière complémentaire. Cette réalité est prise en considération par la direction de QMI et cette dernière veille à la coexistence de ces deux

moyens. Néanmoins, comme il a déjà été mentionné, QMi doit donner les outils à ses filiales traditionnelles afin qu'elles puissent concurrencer les nouvelles plateformes IP de diffusion.

Lors de la rédaction de ce mémoire (mars 2010), le CRTC a donné son feu vert aux redevances pour les télé généralistes. Le CRTC a autorisé le versement de redevances d'abonnement aux télévisions privées sans les autoriser au diffuseur public. Ces redevances seront supportées par le consommateur final et les différentes parties doivent négocier les montants et les détails des nouveaux types de contrats qui les lieront. Globalement, les termes de cette décision montrent encore que le CRTC n'a pas résolu tous les problèmes inhérents à l'industrie des médias au Canada en terme de rééquilibrage du système. En effet, avec sa décision, le CRTC refile la facture au consommateur final, qui devait au contraire être protégé par les politiques mises en place. De plus, le CRTC devait permettre un nouveau partage équilibré des redevances entre les différents joueurs de l'industrie.

Certes, il est encore tôt pour déterminer la portée réelle de ces décisions. Mais le fait de refile la facture au consommateur final et de le considérer comme seul responsable des redevances témoigne des lacunes qui entourent la gestion du CRTC des problèmes de l'industrie. Comme il a déjà été mentionné, le CRTC règle uniquement un problème à la fois par rapport à l'ensemble des problématiques de l'industrie, ce qui se confirme encore au niveau de cette dernière intervention. Cette dernière intervention du CRTC montre encore que cet organisme a agi de manière ponctuelle sur un seul problème, celui de régler la situation des télévisions généralistes et non sur les autres problèmes aussi. À titre de rappel, les généralistes, à l'inverse des stations spécialisées, bénéficiaient seulement des revenus publicitaires. De leur côté, les stations spécialisées ont droit aux redevances et aux revenus publicitaires. Ainsi, le CRTC aurait dû agir en réglant de manière systémique la problématique des redevances dans l'ensemble.

D'un autre côté, le CRTC a omis la SRC de recevoir d'éventuelles redevances. Cette décision est tout à fait légitime selon l'avis de certains experts⁷¹, qui considèrent que les

⁷¹ <http://argent.canoe.ca/lca/affaires/quebec/archives/2010/03/20100331-170644.html>

activités du SRC sont déjà subventionnées. De plus, aucune étude n'a démontré la bonne gestion des aides financières reçues par le SRC. Ainsi, pour que le SRC reçoive des redevances, il faudrait que la qualité des émissions dépasse celle des autres acteurs, ce qui justifierait l'écart éventuel de financement pour la SRC.

Au niveau interne de QMI, cette nouvelle politique de redevances affectera directement ses deux filiales Vidéotron et TVA et constituera stratégiquement un jeu à somme nulle. En effet, les redevances éventuelles reçues par TVA seront un gain en moins pour Vidéotron, puisque les câblodistributeurs seront obligés de partager leur gain avec les généralistes.

Enfin, non seulement le CRTC ne règle pas les litiges entre les différentes parties de l'écosystème de manière systémique, mais il laisse aussi la décision finale au marché et mise sur d'hypothétiques ententes entre les acteurs. L'état actuel du système est qu'il est déséquilibré⁷² puisque la rémunération des télévisions généralistes est nécessaire, mais n'est pas suffisante pour régler les problèmes. Comme il a déjà été noté, le CRTC ne gère pas les problèmes de l'industrie des médias de manière globale.

Il apparaît que le volet réglementaire de l'industrie des médias est complexe. Par conséquent, QMI ne doit pas uniquement influencer les organismes de réglementations, mais aussi situer ses filiales dans des positions avantageuses par rapport à la concurrence.

Il importe d'aborder maintenant le volet « rôle du consommateur », étant donné son poids de plus en plus grandissant au niveau de l'ensemble des communications et, ce faisant, leur impact sur un des écosystèmes de l'industrie.

⁷² <http://www.ledevoir.com/culture/television/285556/redevances-oui-mais-dit-le-crtc>

4.6.3. Rôle du consommateur

Comme il a été noté plus haut, QMi accorde de l'importance à son écosystème. De manière plus spécifique, QMi donne une place d'importance au nouveau rôle du consommateur. Comme il a déjà été spécifié au niveau de la revue de la littérature, le consommateur a un nouveau rôle proactif (Prahalad et Romastany, 2003). Ainsi, QMi n'a pas négligé ce volet. En effet, plusieurs mécanismes pour collecter les opinions des internautes ont été mis en place, dont la création de blogues. Ces derniers permettent non seulement un échange entre les internautes, mais aussi un échange entre les professionnels de l'élaboration de contenus et ces mêmes internautes. Les blogues créés par QMi permettent d'avoir des feedback rapides par rapport à la qualité du contenu. Cette technique permet aussi de corriger les erreurs d'ambiguïtés qui peuvent surgir rapidement. D'ailleurs, malgré que le consommateur demeure une source d'information non professionnelle, il constitue un acteur d'influence au niveau de la rapidité de la diffusion de l'information et de sa propagation. En ce sens, QMi a établi un agenda⁷³ pour faire adapter les compétences et les connaissances acquises de son personnel aux nouvelles exigences du métier, compte tenu des nouveaux paradigmes. Cette manière d'améliorer le contact entre le personnel et le consommateur donne des effets proactifs pouvant se refléter sur la qualité des contenus diffusés. Concrètement, ces initiatives se dessinent à travers les blogues du site « Canoë » de QMi. Plus encore, l'initiative de créer des blogues permet à QMi de guider l'internaute vers l'utilisation des « blogues de Canoë » créant ainsi un effet de dépendance qui pourrait créer un effet « référence » du site Canoë, non seulement au Canada mais ailleurs dans le monde.

Dans une autre manière similaire d'agir, QMi fait participer les consommateurs au débat concernant l'adoption de la taxe TV. Ce débat oppose les câblodistributeurs, d'un côté, et les télédiffuseurs, de l'autre. Ainsi, QMi présente de l'information aux internautes et aux consommateurs concernant les motifs réels derrière l'adoption de la taxe TV. Aussi, QMi met

⁷³ Données collectées lors de l'entrevue avec quelques membres de la direction de QMI.

en valeur l'avis des consommateurs à travers des sondages et des statistiques pour permettre à l'écosystème de se diriger vers des solutions reflétant la réalité des choix de chacune des entités. À cet effet, le président de QMi a appuyé son argumentaire par une présentation des choix des consommateurs. Ceci permet de rééquilibrer les jeux et contrecarrer l'influence unique d'un ou des acteurs au niveau de l'écosystème : il s'agit principalement des câblodistributeurs et des télédiffuseurs. Globalement, la position de QMi pousse à la construction des standards au sein de l'écosystème et à la présence de plus de créativité, en évitant la désinformation qui pourrait résulter de la guerre que mènent les câblodistributeurs et les télédiffuseurs.

Par ailleurs, QMi a collaboré⁷⁴ de manière étroite avec ses clients après la transaction de l'achat de Vidéotron. Ainsi, pour consolider le rôle que doit jouer cette nouvelle filiale au sein de QMi, la direction de QMi a reformulé de manière profonde les procédures d'interaction avec ses clients, ce qui n'a pas seulement rendu dynamique et innovateur ses processus de fonctionnement, mais a aussi amélioré l'image de marque de Vidéotron, ternie avant son acquisition par QMi.

Une des illustrations de l'influence de QMi sur son écosystème demeure la présence de QMi comme un acteur actif de la vie culturelle québécoise. En effet, QMi a essayé à maintes reprises d'acheter le Canadien de Montréal : une équipe de hockey illustrant un vrai effet de société des sports collectifs du Québec. Mis à part ces initiatives, QMi est présent dans différentes activités culturelles. Ainsi, QMi est l'organisateur du festival « Juste pour rire ». Ce festival symbolise la culture québécoise et constitue un succès exportable par QMi à travers les nouvelles plateformes électroniques de diffusion. Aussi, Quebecor parraine de multiples façons le monde des arts et de la culture en investissant dans des causes bien précises, aussi bien à des fins de conservation du patrimoine québécois que pour la promotion de la relève.

⁷⁴ Assemblée annuelle 2008. Quebecor Inc. Allocution de Pierre Karl Péladeau, président et chef de la direction.

L'entreprise consacre notamment 2,5 millions \$ au projet *Éléphant* : mémoire du cinéma québécois, un vaste chantier destiné à restaurer, à numériser et à rendre accessible l'ensemble des longs métrages québécois produits à ce jour, ainsi qu'à produire un site Web (elephant.canoe.ca) consacré au cinéma québécois. Ce projet vise à assurer la pérennité et la diffusion du patrimoine cinématographique québécois. Dans bien des cas, les oeuvres ainsi numérisées n'existaient que sur un support film devenu si fragile qu'on ne pouvait plus envisager leur projection. Les films sont disponibles sur illico. Quebecor ne tire aucun profit de cette initiative, tous les profits étant redistribués aux créateurs.

Quebecor appuie également de nombreuses causes, telles que le Concours Ma première Place des Arts de la SACEF, les Correspondances d'Eastman, l'Espace Félix-Leclerc et la Journée des musées montréalais. De plus, Quebecor s'est notamment associée, en avril 2005, à l'événement Montréal, capitale mondiale du livre, en plus d'établir un important partenariat avec le Théâtre du Rideau Vert, qui a permis à ce dernier de demeurer en activité et de prendre un nouveau départ.

Quebecor offre également son soutien aux hôpitaux ainsi qu'à plusieurs sociétés et associations oeuvrant dans le domaine de la santé et de la recherche médicale. Quebecor soutient une foule d'organismes communautaires qui viennent en aide aux plus démunis de la société. L'éducation et l'aide à la jeunesse figurent également en tête de liste des priorités de l'engagement social de la Compagnie.

La Compagnie injecte également des fonds dans des centres de réhabilitation pour alcooliques et toxicomanes, dont le Pavillon Pierre-Péladeau (autrefois Pavillon Ivry) et la Maison Raymonde-Chopin-Péladeau (autrefois Maison du nouveau chemin). De 1998 à 2001, la Guignolée Pierre-Péladeau a été mise sur pied en souvenir de la générosité légendaire de son fondateur. En 2001, cet événement organisé annuellement à l'approche de la fête de Noël, a regroupé ses forces avec celles d'autres guignolées orchestrées elles aussi par des entreprises de médias. Cette alliance a mené à la création de La Grande Guignolée des médias, qui recueille des dons afin de venir en aide à trois organismes communautaires fortement engagés auprès des gens démunis, soit Jeunesse au Soleil, Moisson Montréal et la Société Saint-Vincent de Paul.

À l'automne 2005, Quebecor créait le Fonds Pierre-Péladeau, de même que les éditions 2006, 2007 et 2008. Les activités de ce Fonds, de Quebecor et de ses filiales sont directement liées aux arts et à la culture ainsi qu'à leur promotion. Ces activités ont représenté en 2008, des déboursés et des contributions d'une valeur totale de 376 millions \$.

Par ailleurs, il faut noter que QMi n'est pas le seul acteur ayant son poids dans la vie culturelle ou sportive du Québec. En effet, Rogers est aussi l'initiateur de plusieurs autres activités sportives, dont le tournoi de Tennis La Coupe Rogers. Il faut noter ici que Rogers a une assise financière robuste et constitue un rival important à QMi.

Dans une autre manière d'interagir avec son environnement, QMi entretient des relations avec le monde universitaire. Suit ici un exposé sur le détail de la relation qu'entreprend QMi avec le milieu universitaire.

4.6.4. Collaboration avec les universités

QMi collabore avec diverses universités. La collaboration prend la forme de bourses octroyées à des travaux de recherche ou se dessine à travers plusieurs autres types de partenariats. Cette dernière réalise des collaborations avec les universités, notamment l'école de commerce HEC Montréal. Cette collaboration entre HEC et TVA fait profiter QMi des meilleurs résultats de recherche et des nouvelles méthodes de perfectionnement. Le lien entre QMi et l'université s'étend aussi à l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Ce lien se concrétise, surtout, avec des bourses d'excellence pour les meilleures performances en terme de recherche managériale. De plus, QMi a profité des meilleures analyses écosystémiques à travers les travaux de recherche de plusieurs professeurs de l'UQAM et de HEC Montréal. Le lien d'expertise qui lie QMi à ces centres de recherche universitaire a permis, durant les dernières années, de démystifier la position ambiguë du CRTC et de permettre à QMi d'être un acteur proactif par rapport aux changements de la législation qui régit ce secteur. Globalement, ces types de collaboration avec les universités fait profiter l'entreprise des meilleurs modèles et compétences pour assurer le succès de la télévision à travers la richesse de la création qu'ils apportent.

De plus, il existe un programme TVA-HEC⁷⁵ Montréal pour l'amélioration de la gestion télévisuelle et cinématographique, dans le but de développer les compétences nécessaires en gestion pour l'industrie des médias et améliorer la manière d'adapter la diffusion d'information. De cette manière, QMi reste proche des plus hauts standards de performances et participe au façonnement de l'écosystème, en améliorant les procédés et les compétences des acteurs.

Par ailleurs, QMI et HEC ont lancé, en septembre 2009, un programme intitulé « Projet d'appui à la relève en journalisme économique Quebecor – HEC Montréal⁷⁶ ». Ce programme s'inscrit dans le cadre de la relation qu'entreprend QMI avec son écosystème. Il permet de résoudre le problème de la relève dans le milieu journalistique ; il s'agit de manœuvres avant-gardistes de la part de QMi.

D'un autre côté, la stimulation de la vie culturelle québécoise se manifeste à travers l'initiative de QMi à instaurer une bourse qui permet à ses différentes filiales d'adapter la forme de présentation et le mode d'écriture en fonction des plateformes utilisées. En effet⁷⁷, puisqu'aujourd'hui un contenu peut être accessible de manière simultanée et de multiples façons (cinéma, télévision, cellulaire, Internet, jeu vidéo, etc), les producteurs de contenus doivent s'adapter aux spécificités de chacune des plateformes. Ce qui impose aux producteurs de reformuler leur mode de création en incorporant les règles propres aux médias interactifs, sans négliger aussi la facilité de l'interactivité que l'utilisateur doit trouver. Ceci doit aussi être établi en fonction des différentes plateformes d'accès et en fonction de la communauté culturelle visée. De plus, la bourse que propose QMi vise à promouvoir la diversité culturelle en intégrant des créateurs professionnels provenant de communauté culturelle différente.

⁷⁵ http://www.hec-quebec.com/programmes_ formations/cadresetdirigeants/partenariats/tva/TVA-A09.pdf

⁷⁶ <http://www.quebecor.com/NewsCenter/PressReleasesDetails.aspx?PostingName=14092009Qi>

⁷⁷ http://www.inis.qc.ca/images_user/form_Bourse_Quebecor_2010_info_vf.pdf

4.6.5. Les batailles syndicales

QMi a fait face, durant son existence, à des grèves de son personnel. Ces grèves sont dues principalement à l'effet changeant de l'écosystème et aux conséquences de congédiement qui s'imposent pour permettre à l'entreprise de continuer à fonctionner.

L'inter-agissement de QMi vis-à-vis de ces événements cause, certes, des préjudices aux employés, mais permet de placer l'entreprise dans un nouvel équilibre sous la conséquence des réalités au sein de l'écosystème.

Le déclin qui se dessine de plus en plus au niveau des médias traditionnels va pousser QMi à des situations d'affrontements plus fréquentes, surtout avec les syndicats de l'entreprise. Ainsi, QMi doit se prémunir d'outils efficaces afin d'éviter des situations chaotiques, en assurant un recyclage des compétences de son personnel et en assurant des solutions de rechange au personnel de QMi. Ceci permettra de ne pas ternir l'image de QMi à l'interne et à l'externe.

4.6.6. Conclusion du chapitre « Étude de cas : Quebecor Media »

À travers ce chapitre, plusieurs éléments ont été relevés. Le succès de QMi au niveau de son écosystème est le fruit d'une influence de la part de différents éléments qui n'ont cessé de changer avec les changements de paradigmes de l'industrie des médias. Cette influence doit continuer et s'adapter aux spécificités croissantes d'Internet.

La méthodologie d'influence de QMi de son environnement est spécifique et prend racine dans une culture organisationnelle axée sur une identité élaborée au cours du temps. Dans l'avenir, cette culture doit incorporer plusieurs dimensions, dont des valeurs orientées client.

Finalement, la capacité organisationnelle de QMi, élaborée en harmonie avec des positionnements stratégiques adaptés à son environnement, permet de défier la concurrence, puisque les processus d'affaires de QMi sont propres et différents de la concurrence. Cette vision doit continuer à nourrir le comportement de QMi envers son écosystème.

CHAPITRE V

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Cette recherche vise à analyser les modèles d'affaires des entreprises des médias traditionnels face à la multiplication des plateformes électroniques. La problématique se résume à la question suivante : « Comment doivent être orientées les stratégies des entreprises de médias traditionnels pour être en harmonie avec leur environnement ? »

Il a été proposé, pour ce mémoire, un cadre conceptuel basé sur la revue de la littérature et tenant compte des recherches antérieures présentées dans le domaine. Le cadre conceptuel réunissait principalement les notions d'écosystème, de coopétition et d'innovation ouverte. Il a été fait en sorte que le cadre conceptuel couvre la complexité du monde des médias et permette de l'appliquer dans un cadre pratique. L'étude de cas élaborée par la suite au niveau de cette recherche a fait émaner des conclusions d'ordre stratégiques pour l'entreprise QMi. À titre de précision, le choix de cette entreprise s'expliquait par sa présence dans le monde des nouveaux médias et des médias traditionnels. De plus, QMi constitue un leader dans le domaine des médias au Québec et au Canada et a permis de voir l'évolution des concepts de coopétition, d'innovation et d'écosystème dans cette partie du monde.

La méthodologie de recherche retenue est une étude de cas. Ce choix s'explique par le souci de vouloir aborder la solution à la problématique de manière systémique et qui respecte l'incorporation des différentes entités présentes. La nature de ce type d'étude est qualitative et présente maints avantages, étant donné les spécificités de l'étude. Le choix d'une étude quantitative aurait limité la recherche à l'utilisation d'outils statistiques, donnant ainsi des conclusions limitées par rapport à la nature systémique qu'exigeait cette recherche. D'ailleurs, au niveau du chapitre « Analyse », il s'avérait primordial de considérer les notions abordées de manière globale et holistique.

L'application du cadre conceptuel à QMi a permis de dégager les forces dynamiques qui animent l'écosystème. L'analyse a été faite suivant trois notions fondamentales élaborées au niveau du cadre conceptuel : l'écosystème, la coopétition et l'innovation.

Le prochain thème passera en exergue les contributions apportées par les analyses. L'analyse a été faite en trois étapes. Au niveau de la première étape, des éclaircissements par rapport à l'innovation de QMi ont été mis en valeur. Ensuite, le volet coopétition a été analysé, ce qui a permis de déterminer les relations coopétitives de QMi avec les autres acteurs du système. Enfin, une analyse de l'écosystème de QMi a été présentée pour permettre de dévoiler les solutions adéquates à mettre en place pour permettre une adaptation du modèle d'affaires de QMi face aux changements du marché des médias.

5.1. L'innovation ouverte et QMi

QMi s'est lancée dans le domaine de la vente des chansons en ligne, ce qui lui a permis de rendre plus accessible le contenu québécois et canadien via le Web. La réussite du modèle d'affaires de QMi réside, entre autres, dans la créativité et l'originalité du contenu québécois et canadien. Certes, la concurrence avec iTunes ou avec le Blackberry World App reste grande, mais Zik.ca, le site lancé par QMi, continu à connaître des succès notables. De plus, Zik.ca joue le rôle de complément par rapport aux contenus offerts par iTunes et les autres sites de vente de musique, car ces sites n'offrent que peu de contenus québécois et canadien, et même s'il y a une certaine présence, elle demeure faible.

De plus, QMi affiche sa présence par rapport au livre numérique et confirme sa participation dans l'adoption de l'innovation par l'écosystème (Moore, 1993). QMi agit ainsi stratégiquement en influant l'adoption des standards par l'écosystème et impose, parfois, ces manœuvres stratégiques à l'écosystème.

5.2. La coopétition et QMi

D'après les analyses effectuées plus haut, QMi a noué des liens avec son écosystème en créant des interactions avec les entités de ce dernier (les entités sont les coopétiteurs choisis par QMi). Dans la plupart des cas, il s'agit d'initiatives proactives de QMi avec les entités de l'écosystème. Néanmoins, ces contrats de coopétition de QMi présentent divers enjeux.

En effet, diverses relations coopétitives ont lié QMi à plusieurs autres entreprises de son écosystème. Il s'agit principalement de l'alliance entre Canoë et Yahoo! ; cette alliance permet d'augmenter la visibilité du contenu québécois à l'échelle internationale, mais présente le risque de faire cannibaliser l'image de marque de Canoë par Yahoo!, étant donné le succès qu'a ce dernier auprès des internautes.

On note qu'il y a eu plusieurs autres contrats entre Vidéotron et Rogers, entre Micasa.ca et Yahoo! Québec, entre Canoë et Facebook Connect. Toutes ces manœuvres stratégiques sont, certes, nécessaires, mais ne permettent pas à QMi d'avoir des positions dominantes au sein de l'écosystème. L'enjeu le plus important est celui relatif à la réglementation du CRTC sur le marché canadien, puisqu'Internet n'a pas de frontières. Si QMi veut réussir, il doit montrer la force de sa présence sur Internet à l'échelle internationale. D'ailleurs, s'imposer auprès des internautes à une échelle internationale permet à QMi de garantir un succès du contenu québécois. La menace demeure toujours de voir du contenu étranger venir conquérir les internautes québécois ou canadiens et nuire à la pérennité des entreprises de médias traditionnels ou des nouveaux médias au Québec et au Canada. La créativité et l'originalité demeurent les vraies armes de conquêtes, les plus efficaces.

5.3. L'Écosystème de QMi

Durant son existence, Quebecor inc. a su démontrer une adaptation rapide et une influence importante de ses écosystèmes. Elle a fait aussi ses preuves dans la construction des standards au sein de ses écosystèmes, aussi bien lorsque l'imprimerie constituait le pilier de l'industrie des médias, que de nos jours avec les plateformes numériques.

De plus, QMi doit continuer à agir pour amener le CRTC à changer sa position et rendre la position réglementaire canadienne favorable à la créativité, en allégeant les règlements imposés aux médias traditionnels et desquels se retrouvent épargnés les nouveaux médias. Le CRTC doit prendre en compte qu'Internet n'a pas de frontières et que la souffrance créative des médias traditionnels est due en partie aux règlements en vigueur.

L'assouplissement de la réglementation par le CRTC permettra de faire revivre les branches traditionnelles de plusieurs médias du pays. La coexistence des filiales traditionnelles et des nouveaux médias permettra un rayonnement du contenu québécois, puisque le succès du contenu est tributaire de sa soumission à un maximum d'auditoire. En particulier, il s'agit d'un effet de réseau qui fera profiter les consommateurs d'un « produit QMI » distingué, assurant ainsi son appréciation par l'auditoire.

Plus particulièrement, la réussite de la coexistence des deux types de médias, traditionnels et des nouveaux médias, est liée à la manière avec laquelle QMI effectuera le suivi de la migration de la clientèle des médias traditionnels vers les nouveaux médias.

De plus, QMi doit dépasser les restrictions imposées par le CRTC et avancer sur le chemin du numérique pour ne pas être surpassées par les expertises et les tendances qui se créent dans le monde des nouveaux médias.

Par ailleurs, nous avons noté que QMi prend en considération l'interactivité et la mobilité croissante du consommateur. En effet, comme il a déjà été mentionné, la construction des standards et leurs réussites supposent l'implication des internautes.

5.4. Conclusions générales

L'étude de cas a montré que la direction de QMi essaie de se placer sur le chemin du modernisme numérique. Toutefois, elle n'a pas encore déployé tous les moyens nécessaires pour percer de manière efficiente les marchés québécois et canadien et aller de l'avant pour se faire une place à l'échelle internationale, comme NewsCorp inc., en Australie. Pour ce faire, QMi pourrait nouer des alliances avec des entreprises déjà présentes sur la scène

médiatique internationale. Ainsi, Canoë pourrait, par exemple, s'associer avec de grands diffuseurs francophones et aussi anglophones.

L'une des initiatives les plus déterminantes dans l'histoire récente de QMi fut l'acquisition par Vidéotron de spectre pour la téléphonie sans fil et sa mise en valeur par le déploiement d'un réseau de quatrième génération. Cette initiative fructueuse et la mise en place de ce type de réseau devrait être exploitée à grande échelle par la diffusion de contenus de tous types et en misant sur la créativité pour distinguer les produits offerts par QMi de ceux qu'offre la concurrence. Néanmoins, la créativité seule ne peut garantir à 100 % la réussite de la confrontation entre les contenus de QMi et de ses principaux concurrents, en particulier Rogers.

Par conséquent, Vidéotron s'avère être l'organe qui permet à QMi de respirer ; c'est cet organe qui pourrait constituer, en même temps, un moyen pour véhiculer des contenus via Internet et constituer aussi un atout au niveau de la distribution par câble.

Plus encore, l'instauration d'une complémentarité relative au fonctionnement des différentes filiales de QMi et à la nature de leurs activités permettrait de créer des synergies capables d'augmenter la valeur du « produit QMi ». D'ailleurs, l'une des initiatives lancées par Vidéotron, à savoir la gratuité du contenu, permet de fidéliser la clientèle. Concernant les bienfaits des synergies entre les différentes filiales, QMi a réussi à créer une indépendance de fonctionnement en instaurant la politique de « prix de cession » entre ses différentes filiales. Néanmoins, un conflit pourrait émerger entre ces filiales après que les redevances de la part du gouvernement soient octroyées. La mise en place d'un système de compromis qui faciliterait la coexistence des filiales (les nouveaux médias d'un côté, et les médias traditionnels, de l'autre), pourrait limiter ce genre de conflits et permettre la cohabitation du traditionnel et du numérique.

Plus particulièrement, plusieurs filiales au sein de QMi doivent se repositionner stratégiquement (malgré ⁷⁸ que Groupe TVA affiche des profits pour 2009), notamment, en manière de l'excellence du contenu québécois et canadien que les auditeurs attendent. Comme il a été mentionné plus haut, c'est la créativité du contenu qui attirerait l'auditoire. Sans ceci, ni le marché local, ni le marché international ne seraient percés de manière efficiente. Certes, QMi a acquis, au cours du temps, une expertise enviable et un historique prestigieux en matière de production de contenus, mais il y a une insuffisance réelle de créativité qui fera un succès de taille, notamment concernant les outputs de « TVA films⁷⁹ ». L'offre de meilleurs contenus sortirait l'entreprise des pertes affichées, surtout que TVA films n'est pas une entreprise de diffusions de contenus seulement, mais aussi une entreprise de fabrication de contenus. Elle s'assurerait ainsi un meilleur essor si la créativité était de mise.

De plus, pour réussir, le contenu doit être véhiculé via plusieurs terminaux pour permettre d'attirer le maximum d'auditoire. Le but de QMI est d'exposer le contenu à un maximum d'auditoires possible. Ceci est confirmé par le directeur principal des relations publiques de QMi : « *Notre but est de faire exposer un type de contenu au maximum d'auditoire* ». Un exemple de la réussite de cette stratégie est l'émission *Star académie*. Cette émission a été transmise par toutes les filiales de QMi et a eu un succès auprès de l'auditoire.

Par ailleurs, au niveau interne, QMi ne doit pas miser seulement sur les « gens d'ici » comme l'a précisé Pierre Karl Péladeau dans une de ses interventions, mais plutôt enrichir la créativité du contenu en faisant appel à des compétences étrangères et faire preuve d'une plus grande ouverture en termes de partenariats. Ainsi, pour faire réussir la diffusion du contenu québécois chez les internautes des autres pays, il faudrait que les « gens d'ailleurs » interviennent dans la création du contenu « d'ici ». QMi prendra, ainsi, une place de leader et pourra se constituer une plateforme internationale dans la production de contenus. La langue française ne constituerait pas une entrave, mais un enrichissement au niveau de la création.

⁷⁸ <http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/economie/medias-et-telecoms/201003/08/01-4258443-tva-des-profits-et-de-nouvelles-chaines-specialisees.php>, consulté le 8 mars 2010.

La dimension internationale que doit acquérir QMi n'est pas ici considérée comme un but en soi, mais plutôt comme une nécessité. En effet, Internet n'a pas de frontières et a acquis la dimension impersonnelle, dans un sens où l'ampleur de la diffusion n'a pas de limites. Ainsi, la dimension internationale qui est considérée est l'appropriation du contenu diffusé par QMi. Du moment où l'internaute donnerait une crédibilité de plus en plus croissante aux contenus de QMi hors des frontières canadiennes, la pérennité de QMi serait facilitée. Ceci est obligatoire, car l'invasion que peut afficher le succès d'autres compagnies médiatiques au sein du Canada n'est plus à négliger, car Internet constitue un moyen de plus en plus utilisé pour la diffusion de contenus. De plus, la diffusion par Internet n'obéit pas à des limites réglementaires.

Globalement, étant donné que la créativité du contenu soit au cœur du succès de QMi, ce dernier doit mettre en place les moyens et les idées pour assumer le plus important leadership possible dans son écosystème. En conséquence, le modèle d'affaires de QMi doit être amélioré, surtout en ce qui touche à l'international. À cet égard, le CRTC a un rôle important à jouer pour faciliter la présence internationale de QMi et des autres entreprises de l'industrie.

Il faut par ailleurs noter que, jadis, le contrôle de QMi sur son écosystème a eu lieu grâce aux acquisitions multiples au sein d'industries, en amont et en aval de sa chaîne de valeur. De nos jours, QMi devrait agir de la même manière vis-à-vis de son environnement et s'intéresser aux entreprises connexes susceptibles d'accroître son rayonnement. QMi pourrait aussi agir sur son écosystème en le contrôlant, mais avec d'autres moyens. Il pourrait s'agir de l'utilisation de nouvelles plateformes, telles que le Nexus one de Google ou autres.

En résumé, cette analyse a permis de constater que QMi a été l'initiateur dans l'établissement d'interactions dans l'écosystème qu'elle a construit au cours du temps. Par la suite, des liens au sein de la structure écosystémique se sont formés. Cette initiative pourrait donner plus de résultats si l'exploitation se faisait d'une meilleure manière. Ainsi, QMi a toujours fait partie du paysage culturel québécois et son rôle doit continuer à être présent dans

⁷⁹ <http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/economie/medias-et-telecoms/201003/08/01-4258443-tva-des-profits-et-de-nouvelles-chaines-specialisees.php>

la promotion des événements culturels au Québec et au Canada. Il pourrait s'agir de l'octroi de fonds pour de nouveaux groupes de chanteurs dont le succès est potentiel ou même faire plus de publicité pour des événements culturels concernant des communautés culturelles particulières.

Subséquentement, derrière le succès de QMi et l'autonomie du fonctionnement de chaque filiale, il existe l'esprit d'appartenance véhiculé par le dirigeant de QMi ainsi que par son fondateur. Cet esprit d'appartenance a créé des compétences propres à QMi, qui demeurent difficilement imitables par la concurrence. C'est l'un des multiples atouts qui pourrait garantir le succès de QMi pour les années à venir s'il était exploité de manière efficiente.

Malgré l'absence de réglementation favorable aux terminaux traditionnels, QMi doit doter ses filiales traditionnelles d'outils stratégiques pour qu'elles puissent concurrencer les nouvelles plateformes IP de diffusion. Certes, QMi dépend de CDP au niveau de ses choix stratégiques, mais des choix internes ne nécessitant pas des investissements massifs sont capables d'être gérés et assumés par la direction de QMi.

Au niveau stratégique, et à l'image de Comcast Cable (aux États-Unis), QMi doit miser sur les PME pour élargir ses parts de marchés. Ceci permettrait de garantir une clientèle à long terme. En effet, cette stratégie a montré ses succès avec Comcast Cable et serait applicable au cas QMi en raison de la similarité des marchés.

Par ailleurs, il faudrait mettre l'accent sur la mise en place de stratégies pour récupérer les dollars publicitaires perdus. Ceci pourrait être réalisé moyennant les services à la clientèle de QMi à travers des initiatives de sensibilisation de la clientèle. De plus, l'idée d'afficher le logo de « Quebecor media » sous des sigles des différentes filiales permet de consolider de manière inconsciente dans la tête des consommateurs, de promouvoir l'idée que les filiales traditionnelles et des nouveaux médias appartiennent toutes à QMi. Ceci pourra servir la réussite de la migration de la clientèle des plateformes traditionnelles vers les nouveaux

médias. Ce transfert vers les plateformes électroniques pourra être facilitée par le fait que les produits du « Groupe TVA » ont déjà beaucoup de succès⁸⁰ aux yeux des consommateurs.

Dans un autre ordre d'idée, les contrats signés avec différents types de partenaires exposent chaque fois QMi à un dilemme relatif à la protection des données stratégiques internes. Ainsi, plusieurs outils tels que des contrats juridiques précis pourraient être utilisés afin de protéger QMi et maintenir un certain contrôle sur ces données.

Un dernier point concerne le CRTC. Il s'agit de réduire les barrières réglementaires pour contrecarrer la concurrence en provenance du Web. De son côté, QMi doit continuer son avancement sur le chemin du numérique pour ne pas afficher de retard une fois les réglementations adaptées.

Enfin, QMi doit continuer à se comporter comme le leader de cet écosystème et chercher non seulement à garantir sa place de leader, mais aussi à prôner un avenir plus florissant au contenu québécois, puisque la créativité du contenu québécois est fortement liée à la pérennité de QMi.

5.5. La contribution de recherche

La pertinence de ces résultats est rattachée aux bases théoriques sur lesquelles s'appuie cette recherche. En conséquence, le cadre conceptuel est la synthèse de cette théorie. Il a été fait en sorte que la théorie exploitée dans le cadre de cette recherche puisse permettre d'analyser la nature de l'écosystème de QMi et aider à élucider les tendances et les enjeux qui le caractérisent.

^{80 80} Palmarès BBM des émissions

Le monde des médias est un monde complexe. Ainsi, malgré ces entraves, cette recherche a tenté d'éclaircir la situation des médias traditionnels face à la multiplication des plateformes électroniques. Globalement, la recherche, menée en se basant sur des outils théoriques, a permis de déterminer les dynamiques et les manœuvres stratégiques de QMi. Plus explicitement, l'analyse fondée, d'une part, sur les outils d'analyse que l'on retrouve dans la littérature a permis de déterminer les enjeux réels et de proposer quelques manœuvres stratégiques à mettre en place. D'autre part, les entretiens avec les dirigeants de QMi ont permis d'approfondir la connaissance de l'écosystème de QMi et de mieux cerner les enjeux futurs auxquels QMi sera confrontée. Cette étude permettra aussi à la direction de QMi de mieux cerner les dimensions inhérentes à la nature de l'écosystème et aux types de relations coopératives entre ses entités.

La réussite de QMi dépend du type de modèle d'affaires choisi.

5.6. Limite de l'étude

La méthode d'étude de cas, comme toute autre méthode de recherche, a ses points de faiblesses. Il est évident que, pour élaborer des analyses, le chercheur se base sur des données théoriques. Mais le jugement analytique du chercheur demeure l'apport le plus important au niveau de ce mémoire. Ainsi, la nature subjective ne peut être détachée des opinions et raisonnements présentés.

Plus particulièrement, ce mémoire a pris pour bases plusieurs sources d'information. Pour vérifier la pertinence de l'information utilisée, une triangulation des données a été effectuée, ce qui a augmenté la probabilité d'utilisation de données viables. De manière générale, les données utilisées sont des données secondaires, telles que les revues de presse, les données financières de QMi, la documentation offerte par l'entreprise, les publications offertes par Industrie Canada, le CRTC et les études de cas antérieures. Quant aux données primaires, elles regroupaient principalement les résultats des diverses entrevues qui ont été réalisées avec des membres de la direction de QMi. Néanmoins, malgré ses faiblesses, cette méthode a permis de présenter des résultats pertinents.

5.7. Contribution du mémoire

Cette étude a permis de compléter les travaux de recherche ayant porté sur les problématiques entourant l'« Analyse des modèles d'affaires des entreprises de médias traditionnels face à la multiplication des plateformes électroniques ». Le mémoire s'est plus particulièrement concentré sur la présentation des stratégies de QMi et leurs portées par rapport à l'évolution de l'écosystème. L'étude de cas a éclairci les discontinuités rencontrées par les entreprises de médias traditionnels face à l'émergence de nouveaux phénomènes au niveau de l'écosystème. Globalement, un cadre théorique a permis de dévoiler, dans une large mesure, la complexité du sujet des médias au Québec et au Canada.

L'étude présentée met en lumière les adaptations stratégiques, les ajustements organisationnels et les manœuvres structurelles apportés par la direction de QMi. L'étude de cas a permis aussi d'éclaircir les enjeux présents et futurs de QMi.

Cette étude permettrait éventuellement à la direction de QMi de mieux comprendre les dynamiques concurrentielles qui ont pris forme au sein de l'écosystème et constituerait un apport important à considérer lors de la prise de décisions stratégiques.

Plus encore, la généralisation des résultats de la présente étude reste particulière à l'industrie des médias au Québec et au Canada, étant donné leurs particularités. Néanmoins, de nouvelles pistes de recherche pourraient être exploitées afin de parfaire la compréhension des nouveaux phénomènes qui pourraient affecter l'industrie des médias au Canada ou ailleurs dans le monde.

ANNEXES A

DONNÉES SUR LES ENTREVUES

DONNÉES SUR LES ENTREVUES

Pour comprendre le cas QMi et obtenir des données primaires une série d'entrevues ont été réalisées auprès de la direction de QMi. Les entrevues sont au nombre de 4. Lors de ces entrevues plusieurs sujets reliés à la problématique de recherche et en liaison avec les grandes lignes directrices du sujet de recherche ont été abordés. Chacune des rencontres ont eu comme durée approximative de 2 heures de temps et se sont échelonnées durant la période s'étalant du début décembre 2009 à la mi-Janvier 2010.

Les personnes interviewées occupent des postes « Senior » au sein de la haute direction de QMi, il s'agit du conseiller des relations institutionnelles et du directeur principal des relations institutionnelles.

ANNEXES B

POINTS SAILLANTS DES ENTREVUES

POINTS SAILLANTS DE L'ENTREVUE

Sujet abordées Lors des rencontres	Différentes filiales	Multiplicité des contenus	Concurrence internationale	Avenir de QMi
Aspects généraux	-Les spécificités par secteur d'activités et par filiales.	- QMi détient et participe dans la fabrication de contenus médiatiques.	- Concentration sur le marché québécois, canadien.	- L'entreprise se comporte comme un leader, se dessine comme un précurseur dans son domaine
Points forts de la rencontre	- Poids de vidéotron au sein de QMi - Lien avec des industries inter- reliées.	- Projet d'utiliser les différents contenus sur plusieurs plateformes.	- Capacité de valoriser une expansion avec plus de rigueur au niveau transcanadien (par rapport aux filiales = Synergie)	-La réglementation présente l'entrave à corriger au niveau de l'écosystème.

ANNEXES C

GUIDE D'ENTRETIEN

Guide d'entretien

- 1- Le cas porte sur QMI : pouvez-vous énumérer les sociétés que comprend QMI et leur importance dans le chiffre d'affaires de l'entité ?
- 2- On se base sur trois approches pour trouver des solutions aux médias traditionnels : l'écosystème d'affaires, l'innovation et la coopération. Comment évaluez-vous la pertinence de ces trois concepts par rapport à la réalité ?
- 3- D'après vous, quelles sont les conditions clés pour la réussite d'une coopération ?
- 4- Quelle est la position de QMI face à l'affrontement entre câbles et réseaux de télé, alors que l'entreprise est impliquée à la fois dans le câble (Vidéotron) et la télé (TVA) ?
Pouvez-vous nous en dire plus ?
- 5- La réglementation joue-t-elle en votre faveur ? Quels sont les points que vous aimeriez changer ?
- 6- Quelle est, selon vous, la meilleure façon de protéger la migration des clients de Quebecor Media vers l'utilisation des plateformes électroniques ? C'est-à-dire l'impact des plateformes sur la rétention de votre clientèle ? Canoë joue-t-il ce rôle ou doit-on penser à d'autres sites ?
- 7- Pensez-vous que la mise en place d'un site Web, dont le contenu serait plus innovateur pour retenir les jeunes, pourrait porter fruit ?

- 8- Quelle est la relation qu'entretient Quebecor Media avec ses petits développeurs ou avec des sites plus innovateurs tels que les « Têtes à claques » ? S'agit-il de partenariats à long terme ? En d'autres mots, quelle est votre stratégie de partenariats ?
- 9- Que pensez-vous pour l'avenir du contenu canadien, français en particulier ? Une solution comme celle établie par Newscorp, soit celle d'avoir acheté Myspace, semble-t-elle applicable dans le contexte Canadien ou Québécois ?
- 10- Quelles sont les conséquences de la concurrence internationale sur le modèle d'affaires de Quebecor Media ?
- 11- Dans un contexte de convergence entre produits, technologies et industrie, comment voyez-vous Quebecor Media dans vingt ans ?
- 12- Quebecor Media a une place de leader. Pour garantir ce même statut au cours des prochaines décennies, quel positionnement Quebecor Media choisira-t-elle ?
- 13- La notion de plateforme électronique est un outil de plus en plus utilisé pour véhiculer les contenus médiatiques. Comment réagit Quebecor Media face à ce phénomène ?
- 14- Quelles sont les répercussions de l'évolution de la chaîne de valeur du secteur des médias sur les activités d'innovation et de développement de produits de la part de Quebecor Média ?
- 15- Pouvez-vous me parler de quelques pratiques d'innovations mises en place par Quebecor Média ?

- 16- Résumé des questions 14-15 : Quel est le modèle de QMI en terme d'innovation ? C'est-à-dire le rôle de QMI ainsi que de ses partenaires ?
- 17- Quelle est, selon vous, l'influence des partenaires de Quebecor Média sur la gestion de l'innovation ?
- 18- À l'instar de plusieurs entreprises gravitant autour des technologies de l'information et des médias, quels liens avec les universités pourriez-vous développer dans un cadre de recherche pour l'avenir de Quebecor Média ?
- 19- Est-ce que Quebecor Media fait appel à l'expertise de compétences étrangères ? Si oui, lesquelles et dans quel cadre ?
- 20- En ce qui a trait à la manipulation des contenus et du respect de la propriété intellectuelle, comment Quebecor Media gère-t-il ces points ?

BIBLIOGRAPHIE

- Ahlers, D., et J. Hessen. 2005. « Traditional media in the digital age ». *Nieman Reports*, vol. 59, n°3, p65-68.
- Aktouf, O. 1987. *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Sillery, Presses de l'Université du Québec, 190p.
- Allaire, Y., et M.E. Firsirotu. 2004. *Stratégies et moteurs de performance: les défis et les rouages du leadership stratégique*, [2e éd.].Montréal: Chenelière/McGraw-Hill, xxiii, 566p.
- Astley, W. G., et C.J. Fombrun. 1983. « Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments ». *The Academy of Management Review*, vol.8, n° 4, p.576-587.
- Baumard, P. 2001. *Analyse stratégique: mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*. Paris: Dunod, 298p.
- Baumard, P. 2007. « Les stratégies d'innovation des grandes firmes face à la coopétition ». *Revue Française de Gestion*, vol, 33, n°176, p. 135-145.
- Bellman, R et al.1957. « On the construction of a multi-stage, multi-person business game ». *Operations Research*, vol. 5, n°4, p. 469-503.
- Ben Letaifa, S., et Y, Rabeau. 2005. « Communication mobile et convergence technologique : Opportunités et défis au sein des chaînes d'innovation intégrées ». *4th pre-ICIS Academic Workshop AIM International Conference on Information Systems*, Las Vegas, December 11-14.

- Ben Letaifa, S. 2009. « La théorie de l'écosystème : trois essais sur le relationnel et l'innovation dans les secteurs bancaires et des TIC (technologies de l'information et des communications) ». Thèse de doctorat, Montréal: Université de Québec à Montréal, p.413.
- Ben Letaifa S. et Y. Rabeau. 2006. « La radiodiffusion en pleine transformation : la technologie, les consommateurs et les stratégies des entreprises ». In *La rencontre des anciens et des nouveaux médias*, publié par le Consortium canadien de recherche sur les médias et le Centre d'études sur les médias, p. 55-82.
- Benbasat, I, et al 1983. « The case research Strategy in Studies of information Systems », *MIS Quaterly*, vol. 11, n°3, p.369-386.
- Bengtsson, M. et S. Kock. 1999. « Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks ». *The Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 14, no 3, p. 178.
- Bertalanffy, L.Von. 1968 (2002). *Théorie générale des systèmes*. [2e éd.], Paris: Dunod, 308p.
- Birnhack, M. D., et N. Elkin-Koren. 2003. « The Invisible Handshake: The Reemergence of the State in the Digital Environment ». *Va. JL & Tech*, vol. 8, n°6, p.2-56.
- Blackman, C. R. 1998. « Convergence between telecommunications and other media How should regulation adapt? ». *Telecommunications policy*, vol. 22, n°3, p.163-170.
- Brandenburger, A., et B.J. Nalebuff. 1996. « Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business Currency ». Doubleday Publishing Group Inc, 281p.
- Bresser, R.K., et J.E. Harl. 1986. « Collective strategy: vice or virtue? ». *Academy of Management Review*, vol. 11, n° 2, p.408-427.

- Bresser, R. K. F. 1988. « Matching collective and competitive strategies ». *Strategic Management Journal*, vol 9, n°4, p375-385.
- Brousseau-Pouliot, V. 2009. « Télévision: des audiences cruciales et émotives ». En ligne. <
<http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/economie/medias-et-telecoms/200911/16/01-921978-television-des-audiences-cruciales-et-emotives.php>>. Consulté le 25 décembre 2009.
- Canada NewsWire. Ottawa .2009. « CRTC extends exemption for new media and calls for a national digital strategy ». En ligne
 <<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&did=1739581031&SrchMode=1&sid=1&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1244420556&clientId=13816>>. Consulté le 7 Juin 2009.
- Chaouachi, M. M. 2009. « Justification de l'ancrage territorial des firmes de transformation alimentaire au Québec selon les logiques du modèle d'affaires ». Mémoire de maitrise, Montréal: Université de Québec à Montréal, p 231.
- Charitou, C. D., et C.C. Markides. 2002. «Responses to disruptive strategic innovation». *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, n° 2, p. 55-64.
- Chesbrough, H., et R.S. Rosenbloom. 2002. « The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies ». *Industrial and Corporate Change*, vol. 11, n°3, p.529-555.
- Chesbrough, H.W. 2003. *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, Mass : Harvard Business School Press, 227p.
- Chesbrough, H.W. 2006. *Open business models: how to thrive in the new innovation landscape*. Boston, Mass : Harvard Business School Press, 256p.
- Chesbrough, H.W., W. Vanhaverbeke., et J. West. 2006. *Open innovation: researching a new paradigm*. Oxford: Oxford University Press, 373p.

- Chesbrough, H.W. 2006. *Open business models: how to thrive in the new innovation landscape*. Boston, Mass : Harvard Business School Press, xvi, 256p.
- Chesbrough, H.W. 2007. « Why Companies Should Have Open Business Models ». *MIT Sloan Management Review*. vol.48, n°2, pp.22-28.
- Chouinard, M. 2009. « Quebecor intègre QMI à Toronto ». In *infopresse*. En ligne <<http://www2.infopresse.com/blogs/actualites/archive/2009/11/17/article-33065.aspx>>. Consulté le 18 décembre.
- Christensen, C.M. 2002. « The rules of innovation ». *Technology Review*, vol.105, n°5, p.32-38.
- Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes. 2009. « Rapport de surveillance des communications ». En ligne 315p. <<http://www.crtc.gc.ca/fra/publications/reports/policymonitoring/2009/2009MonitoringReportFinalFr.pdf>>. Consulté le 23 Octobre 2009.
- Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes. 2006. « L'environnement futur du système canadien de radiodiffusion ». En ligne 437p. <<http://www.crtc.gc.ca/fra/publications/reports/broadcast/rep061214.htm>>. Consulté le 14 Octobre 2009.
- Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes. 2008. « Perspectives sur la radiodiffusion canadienne par les nouveaux médias ». En ligne 81 p. <http://dsp-psd.tpsgc.gc.ca/collection_2009/crtc/BC92-65-2008F.pdf>. Consulté le 21 octobre 2009.
- Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes. 2009. En ligne <<http://www.crtc.gc.ca/fra/accueil-home.htm>>. Consulté le 5 octobre 2009.
- CRTC. 2005. « Étude du cadre réglementaire des télécommunications au Canada ». En ligne. 77 p. <http://www.crtc.gc.ca/frn/publications/reports/t_review05.htm>. Consulté le 24 novembre 2008.

- CRTC. 2009. « CRTC extends exemption for new media and calls for a national digital strategy ». In *CRTC*. En ligne. <
<http://www.crtc.gc.ca/eng/com100/2009/r090604.htm>>. Consulté le 7 Juin 2009.
- Curien, N., et F. Moreau. 2006. « Création et diversité au miroir des industries culturelles ». In *l'industrie du disque à l'heure de la convergence Télécoms-Médias-Internet*, Paris: La Documentation Française.
- Curien, N., et F. Moreau. 2006. « L'industrie du disque à l'heure de la convergence Télécoms-Médias-Internet ». In *Création et diversité au miroir des industries culturelles*. Paris: La Documentation Française.
- « Canoe.tv ajoute Via le monde à ses partenaires de contenu ». 2008 (13 novembre). In *Quebecor*. En ligne<
<http://www.quebecor.com/NewsCenter/PressReleasesDetails.aspx?PostingName=13112008ca>>. Consulté le 25 décembre 2009.
- Daft, R.L. 1978. « A Dual-Core Model of Organizational Innovation ». *Academy of Management Review*, vol. 21, p.193-210.
- Dagnino, G. B., F. Le Roy et S. Yami. 2007. « La dynamique des stratégies de coopétition ». *Revue Française de Gestion*, vol. 33, no176, p. 87.
- Damanpour, F, et W, Evan. 1984. « Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, p.392-409.
- Daniel Giroux (dir.), et Florian Sauvageau (dir.). 2006 (2007). *La rencontre des anciens et des nouveaux médias : Colloque sur les modèles d'affaires et la régulation (Montréal en novembre 2006. Novembre 2007)*, Québec : Centre d'études sur les médias, 206 pages.

- D'Aveni, R.A., J.M. Canger et J.J. Doyle. 1995. « Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework1 ». *The Academy of Management Executive*, vol. 9, no 3, p. 45.
- Deming, W.E. 1993. *The New Economics*. Cambridge, Massachussets : Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 235p.
- Dépatie, R, interviewé par Bourque, O. 2009. « Vidéotron sans limite ». In *journal de Montréal*. En ligne
<http://argent.canoe.ca/lca/affaires/quebec/archives/2009/12/20091207-080358.html>>. Consulté le 14 décembre.
- Desmarteau, R., et A-L. Saives.2008. « Opérationnaliser une définition systémique et dynamique du concept de modèle d'affaires: cas des entreprises de biotechnologie au Québec ». Actes de la *XVIIe conférence internationale de management stratégique, AIMS, Nice, 28-29 Mai*.
- Desplanques, A-C. 2009. « CANOË disparaît dans SUN MEDIA ». In *bénéfice-net* .En ligne<http://benefice-net.branchez-vous.com/actubn/2009/11/canoe_disparait_dans_sun_media.html>. Consulté le 22 décembre 2009.
- Desplanques A-C. 2009. « RDI en ligne victime de la guerre des redevances tv ».En ligne.
http://benefice-net.branchez-vous.com/actubn/2009/11/rdi_radio-canada_cablodistribue.html>. Consulté le 25 décembre 2009.
- « Entreprendre et réussir ». 2004. In *Quebecor*. En ligne
<http://www.quebecor.com/Quebecor/History.aspx>>. Consulté le 5 octobre 2010.
- Eisenhardt, K. M. 1989. « Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments ». *Academy of Management Journal*, vol. 32, no 3, p. 543-576.
- Eisenhardt, K. M. 1989. « Building theories from case study research ». *Academy of management review* ,vol.14, n°4, p.532-550.

- Eisenmann, T., G. Parker, et M. W. Van Alstyne. 2006. « Strategies for two-sided markets ». *Harvard business review*, vol, 84, n°10, p.92-101.
- Emery F.E., et E.L. Trist. 1965. « The causal texture of organizational environments ». *Human Relations*, vol. 18, p.21-32.
- Evan, W. M. 1965. « Toward a theory of inter-organizational relations ». *Management Science*, vol. 11, n°10, p.217-230.
- Evan W.M. 1966. « The organization-set : toward a theory of interorganizational relations ». In *J.D. Thompson (ed), Approaches to Organizational Design*, pp. 173-191, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press.
- Fontaine, G. 2009. « Internauts, commerçants, éditeurs, États, qui a peur de Google ? ». *Revue Challenges*, n° 180 du 17 au 23 septembre 2009, p 48-50.
- Gagnon, Y. C. 2005. *L'étude de cas comme méthode de recherche: guide de réalisation*. Sillery : Presses de l'Université du Québec, 128p.
- Gilbert, C. 2003. « The disruption opportunity ». *MIT Sloan Management Review*, vol.44, n°4, p.27-33.
- Gueguen, G., et E. Pellegrin-boucher. 2004. « Constitution d'un écosystème d'affaires sur la base des dynamiques de coopération et de coopération: le cas SAP leader sur le marché des ERP ». Actes de la *XIIIe conférence internationale de management stratégique, AIMS, Normandie, Vallée de Seine 2, 3 et 4 Juin*.
- Gueguen, G et Boucher, P. 2007. « IBM ou l'art de l'hypercoopétition », *Atelier AIMS, Université Montpellier I*.
- Gueguen, G. 2008. « Coopétition et écosystèmes d'affaires dans les secteurs des technologies de l'information : le cas des Terminaux Mobiles Intelligents ». Actes de la *XVIIe conférence internationale de management stratégique, AIMS, Nice, 28-29 Mai*.

« Google limitera l'accès gratuit aux news sur demande des éditeurs » 2009 (2 décembre). In *COMbourse*. En Ligne
 <http://www.combourse.com/News/Google_limitera_l_acces_gratuit_aux_news_sur_demande_des_editeurs_573440.html>. Consulté le 10 décembre 2009.

Hamel, G., Y.L. Doz et C.K. Prahalad. 1989. « Collaborate with Your Competitors and Win ». *Harvard Business Review*, vol. 67, n°1, p. 133-139.

Hec Montréal. 2009. « Programme TVA-HEC Montréal en gestion télévisuelle et cinématographique ». En ligne. 8p.
 <http://www.hecquebec.com/programmes_ formations/cadresetdirigeants/partenariats/tva/TVA-A09.pdf>. Consulte le 15 décembre.

Hill.C.W.L. 1990. Cooperation. Opportunism and the invisible hand: Implications for transaction cost theory. *Academy of Management Review*, vol 15, p.500-513.

Hobson, C . 2008. « Canoe.ca et Yahoo! Canada s'allient pour enrichir l'expérience Internet des Canadiens ». In *branchez-vous*. En ligne< http://biz.branchez-vous.com/communiques/detail/communiques_103159.html>. Consulté le 22 décembre 2009.

Huberman, A. M., et M. B. Miles. 1991. *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles : De Boeck, 288p.

Iansiti, M. et R. Levien. 2004. « Strategy as Ecology ». *Harvard Business Review*, vol. 82, no 3, p. 68-80.

Iansiti, M. et R. Levien. 2004. *The Keystone Advantage*. Boston, Massachussets: Harvard Business School Press, 255p.

Iansiti, M. et R. Levien. 2004. « Strategy as Ecology ». *Harvard Business Review*, vol. 82, no 3, p. 68.

- Jouison, E., et T. Verstraete. 2007. « Trois théories pour conceptualiser la notion de business model en contexte de création d'entreprise ». Actes de la *XVI^e conférence internationale de management stratégique, AIMS, Montréal, 6-9 Juin*.
- Khandwalla, P. N. 1981 « Properties of competing organizations ». In Nystrom, P. C. and W. H. Starbuck (eds). *Handbook of Organizational Design*, vol. 1, Oxford University Press, New York, p.409-432.
- Lecocq, X., B. Demil., et V. Warnier. 2006. « Le business Model, un outil d'analyse stratégique ». *L'expansion Management Review*, n° 123, hiver 2006, p96-108.
- « La décennie 50 ». 2004. In Quebecor. En ligne < <http://www.quebecor.com/Quebecor/1950.aspx> >. Consulté le 5 octobre 2010.
- « La décennie 60 ». 2004. In Quebecor. En ligne < <http://www.quebecor.com/Quebecor/1960.aspx> >. Consulté le 5 octobre 2010.
- « La décennie 2000 ». 2004. In Quebecor. En ligne < <http://www.quebecor.com/Quebecor/2000.aspx> >. Consulté le 5 octobre 2010.
- « La décennie 70 ». 2004. In Quebecor. En ligne < <http://www.quebecor.com/Quebecor/1970.aspx> >. Consulté le 5 octobre 2010.
- « La décennie 90 ». 2004. In Quebecor. En ligne < <http://www.quebecor.com/Quebecor/1990.aspx> >. Consulté le 5 octobre 2010.
- Magretta, J. 2002. « Why business models matter ». *Harvard Business Review*, vol. 80, n°5, p.86-92.
- Mckenna, A. 2009. « Archambault fait un pari à long terme ». In *les affaires*. En ligne < <http://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/technologies-et-telecommunications/archambault-fait-un-pari-a-long-terme/506490> >. Consulté le 20 décembre 2009.

Mergent online. 2009. En ligne < www.mergentonline.com >. Consulté le 5 octobre 2009.

Metcalf, J. L. 1976. « Organizational strategies and interorganizational networks ». *Human Relations*, vol. 29, n°4, p. 327-343.

Metcalf, J. L. 1976. « Organizational strategies and interorganizational networks ». *Human Relations*, vol. 29, n°4, p.327-343.

Moore, J. F. 1997. *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems*. Harper Paperbacks, 297p.

Moore, J. F. 2006. « Business ecosystems and the view from the firm ». *Antitrust Bull.*, vol. 51, n°1, p.31-75.

Moore, J. F. 1993. « Predators and prey: a new ecology of competition ». *Harvard Business Review*, vol.71, n°3, p.75-86.

Moore, J. 1996. « The Death of Competition: Leadership & Strategy ». In *The Age Of Business Ecosystems*. Harper Business. 287 p.

Moore, J. F. 1993. « Predators and prey: a new ecology of competition ». *Harvard Business Review*, vol.71, n°3, p.75-86.

Moore. 1997. *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems*. HarperBusiness New York. 297p.

Morgan, R. M., et S. D. Hunt. 1994. « The commitment-trust theory of relationship marketing ». *the journal of marketing*, vol.58, n°3, p.20-38.

Morris, M., M. Schindehutte et J.Allen. 2005. « The entrepreneur's business model: toward a unified perspective ». *Journal of Business Research*, vol.58, n°6, p.726-735.

Mortensen, M. J. 2003. « Beyond Convergence and the New Media Decision: Regulatory Models in Communications Law ». *Canadian Journal of Law and Technology*, vol. 2, n°2, p.99-113.

- Munger, M. 2009. « Redevances télé: Quebecor veut un rééquilibrage ». En ligne <<http://argent.canoe.ca/lca/affaires/quebec/archives/2009/11/20091116-180302.html>>. Consulté le 25 décembre 2009.
- Nissen, C. 2006. « Les médias de service public dans la société de l'information, rapport préparé pour le compte du groupe de spécialistes sur le service public de radiodiffusion dans la société de l'information, conseil de l'Europe, février ». En Ligne. 12 p. < [http://www.coe.int/T/F/Droits de l'Homme/Media/1 Cooperation intergouvernementale/ MC-S_PSB/H-Inf\(2006\)003_fr.pdf](http://www.coe.int/T/F/Droits%20de%20l'Homme/Media/1%20Cooperation%20intergouvernementale/MC-S_PSB/H-Inf(2006)003_fr.pdf)> . Consulté le 23 Octobre 2009.
- Normann, R., et R. Ramirez.1993. « From value chain to value constellation: designing interactive strategy ». *Harvard business review*, vol. 71, n°4, p.65-77.
- Normann, R. et R. Ramirez. 2003. *Designing Interactive Strategy: From Value Chain to Value Constellation*. Chichester, UK: Wiley and Sons, 243p.
- « Nouveaux médias : TVA doit poursuivre le virage ». 2009. In *Quebecor*. En ligne <<http://argent.canoe.ca/lca/affaires/quebec/archives/2009/12/20091221-143020.html>>. Consulté le 18 décembre.
- « Nouveaux médias : Un brillant avenir pour la créativité canadienne ». 2008 (11 juillet). In *Vidéotron*. En ligne. <<http://corpo.videotron.com/site/salle-presse/communiqu%20e/27>>. Consulté le 5 octobre 2009.
- OECD. 2004. « The Implications of convergence for regulation of Electronic Communications ». En Ligne. 75 p. <<http://www.oecd.org/dataoecd/56/24/32983964.pdf>> . Consulté le 23 octobre 2009.
- Osterwalder, A., Y. Pigneur., et C. L. Tucci. 2005. « Clarifying Business Models: Origins,Present, and Future of the Concept ». *Communications of the Association for Information Systems*, vol.15, p.751-775.

- Osterwalder, A. 2004. « The business model ontology: a proposition in a design science approach ». Thèse de doctorat, Lausanne: HEC, p172.
- Péladeau, P.K. (Allocution). 2009. « La résurrection de Vidéotron, le succès de la convergence chez Quebecor Media et des réseaux de télécommunications évolués pour assurer le succès de l'économie numérique ». *Conférence de l'institut international des communications. Montréal, 26 octobre.*
- Petrowski, N. 2009. « Redevables, mais à qui? ». En ligne. <<http://www.cyberpresse.ca/opinions/chroniqueurs/nathalie-petrowski/200911/04/01-918199-redevables-mais-a-qui.php>>. Consulté le 25 décembre 2009.
- Porter, M.E. 1998. « Clusters and the new economics of competition ». *Harvard Business Review*, vol. 76, n°6, p.77-90.
- Prahalad, C. K., et V. Ramaswamy. 2003. « The new frontier of experience innovation ». *MIT Sloan Management Review*, vol.44, n°4, p.12-18.
- « Portails internet commerce électronique interactivité communication institutionnelle annuaires ». 2004. In *Quebecor*. En ligne <<http://www.quebecor.com/NewMedia/NurunInc.aspx>>. Consulté le 18 décembre 2009.
- « Première chaîne nationale de tabloïds du Canada ». 2004. In *Quebecor*. En ligne <<http://www.quebecor.com/NewspapersWeeklies/SunMediaProfile.aspx>>. Consulté le 18 décembre 2009.
- Québec, Centre d'études sur les médias. 2007. « La rencontre des anciens et des nouveaux médias ». Giroux, D., et F., Sauvageau (Dir.). Québec, Centre d'études sur les médias.

Quebecor. 2009. (Document interne). « Panel audimétrique PPM de Sondages BBM. Parts des heures d'écoute des stations. Québec francophone, Tous 2+, Lu-di, 2a-2a. Semaine du 9 au 15 novembre 2009 ».

Quebecor. 2009. (Document interne). « Produire plus et mieux pour assurer l'avenir du Québec à l'heure de la mondialisation et de la révolution numérique ».

Quebecor. 2009. « Lancement du Projet d'appui à la relève en journalisme économique
Quebecor –HEC.Montréal ».
<<http://www.quebecor.com/NewsCenter/PressReleasesDetails.aspx?PostingName=I4092009Qi>>. Consulté le 10 octobre 2009.

Quebecor. 2010. « Bourses Quebecor pour la diversité culturelle – Édition 2009-2010 ». En ligne 4p.
<http://www.inis.qc.ca/images_user/form_Bourse_Quebecor_2010_info_vf.pdf>.
Consulté le 10 octobre.

Rabeau. Y. 2005. « Évolution du marché : concurrence sur l'ensemble des services à valeur ajoutée dans tous les segments de marché ». Chaire Bombardier, ESG-UQAM.

Rabeau, Y. 2004. « The Schumpeterian Wave in Telecommunications: Public Policy Implications ». *Institute for Research on Public Policy Choices*, vol. 10, n°7, p.2-25.

Rabeau, Y. 2004. « Les facteurs déterminants des dépenses en R&D dans le milieu des firmes transnationales et les politiques publiques. ». Chaire Bombardier, ESG-UQAM.

Rabeau, Y. 2005. Notes de cours. École des Sciences de la Gestion. Université de Québec à Montréal.

Rabeau, Y. 2004. « Les facteurs déterminants des dépenses en R&D dans le milieu des firmes transnationales et les politiques publiques ». Chaire Bombardier, ESG-UQAM.

Rabeau, Y. 2004. « The Schumpeterian Wave in Telecommunications: Public Policy Implications », *Institute for Research on Public Policy, Choices*, vol, 10, n°7.

Radio Canada. 2009. « Quebecor et Canwest plaident leur cause ». En ligne. <<http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Economie/2009/11/18/014-crtc-audiences-mercredi.shtml>>. Consulté le 25 décembre 2009.

« Radio-Canada dépose un mémoire au CRTC sur les prix des services de télévision ». En ligne. <<http://www2.infopresse.com/blogs/actualites/archive/2009/11/04/article-32937.aspx>>. Consulté le 25 décembre 2009.

Ramírez, R., et R. A. Norman. 1998. *Designing interactive strategy: From value chain to value constellation*. San Francisco: John Wiley and Sons. 184p.

Rouleau, L. 2007. *Théories des organisations. Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Québec : Presses Universitaires du Québec. 270p.

Stanley, G. 1999. « Management and Complex Adaptation—A research note ». *Management International*, vol.3, n°2, p.69-79.

« Shaw achète Canwest Global ». En ligne. <<http://www.rockdetente.com/montreal/actualites/nouvelles-locales/89338-shaw-achete-canwest-global>>. Consulté le 25 décembre 2009.

Starbuck, W. H. 1995. « How organizations channel creativity ». In Ford, C.M. et D. A. Gioia (dirs), *Creative action in organizations*, sage, 106-114.

Thomke, S. 2001. « Enlightened experimentation. The new imperative for innovation ». *Harvard Business Review*, vol.79, n°2, p.66-75.

Thomke stefan. 2001. « Enlightened Experimentation: The New Imperative for Innovation ». *Harvard Business Review*, vol. 79, Iss. 2, p. 67-75.

Torres-Blay, O., et G. Gueguen. 2003. « Linux contre Microsoft : La guerre des écosystèmes d'affaires », *École de Management de Lyon*, cahier, 10, p.4-13.

Torrès-Blay, O. 2002. *Economie d'entreprise: organisation et stratégie à l'aube de la nouvelle économie*. Paris: Economica. 282p.

Trudel Pierre. 2007. « Points de vue sur la gouvernance et la régulation des médias dans le contexte de la numérisation ». In *La rencontre des anciens et des nouveaux médias*, sous la dir. de Daniel Giroux et Florian Sauvageau, p.103-158. Québec : centre d'études sur les médias.

Union des artistes. 2009. « Le CRTC doit assurer sa place à la culture francophone ». En ligne 2 p. <<http://www.sodrac.ca/Telechargement/Communiqu%C3%A9%20CRTC%202009-02-18.pdf>>. Consulté le 5 octobre 2009.

« Un accès privilégié à Star Académie grâce à Vidéotron ». 2009(5 février). In Quebecor. En ligne<http://www.quebecor.com/NewsCenter/PressReleases_Details.aspx?PostingName=05022009vi>. Consulté le 5 octobre 2010.

« Une force pour le rayonnement de la culture québécoise ». 2004. In Quebecor. En ligne<<http://www.quebecor.com/LeisureEntertainment/ArchambaultProfile.aspx>>. Consulté le 15 décembre 2009.

« Une force pour le rayonnement de la culture québécoise ». 2004. In Quebecor. En ligne<<http://www.quebecor.com/LeisureEntertainment/TVAProfile.aspx>>. Consulté le 18 décembre 2009.

« Vidéotron conclut une entente d'itinérance avec Rogers ». 2009. In videotron. En ligne<<http://corpo.videotron.com/site/salle-presse/communiquer/355>>. Consulté le 15 décembre 2009.

« Vidéotron multiplie les succès en 2009 ». 2009. In videotron. En ligne<<http://corpo.videotron.com/site/salle-presse/communiquer/371>>. Consulté le 15 décembre 2009.

Van de Walle, M. 2009. « Péladeau regrette l'érosion de Québec inc ». En ligne. <<http://www.ruefrontenac.com/affaires/41-economie/13881-peladeau>>. Consulté le 25 décembre 2009.

- Vidéotron.2009. « Vidéotron conclut une entente d'itinérance avec Rogers ». In *videotron*.
En ligne< <http://corpo.videotron.com/site/salle-presse/communiqu/355>>. Consulté
le 15 décembre 2009.
- Wisebrod, D. 1995. « Controlling the uncontrollable: Regulating the Internet ». *Media & Communications Law Review*, p.331-363.
- Woodside, A. G., et E. J. Wilson. 2003. « Case study research methods for theory building ». *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol, 18, n°6-7, p.493-508.
- Worthman, M. S et G. B, Roberts. 1982. « Innovative Qualitative Methods, Technique et Design in Strategic Management Research », *texte présenté à la Strategic Management Society Conférence*, Montréal, 34 p.
- Yin, R.K 1994. *Case Study Research, Design and Method's*. 2e édition, Newbury Park: Sage Publications, 219p.
- Yin, R. K. 1981. « The case study as a serious research strategy ». *Science Communication*, vol, 3, n°1, p.97-104.